جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم الإدارية
برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي

"دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض"

"متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية"

إعداد الطالب

وليد عبدالمحسن الملحم

الرقم الأكاديمي (4240308)

إشراف

د/ محمد دليم القحطاني

1428-2007م

بســـــم الله الرحمن الرحيم



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences

كلية الدراسات العليا

قسم: العلوم الإدارية **نموذج رقم (٢٦)**

تخصص: إدارة عامة

ملخص رسالة☐ ماجستير ☐ دكتوراه

عنوان الرسالة: ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي "دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض"

إعداد الطالب: وليد عبدالمحسن الملحم

إشراف الدكتور: محمد دليم القحطاني

لجنة مناقشة الرسالة:

١. **الدكتور/** محمد دليم القحطاني **مشرفاً ومقرراً**

٢. **أ.د/محمد سيد حمزاوي عضواً**

٣. **أ.د/عبد الشافي محمد أبو الفضل عضواً**

تاريخ المناقشة: ١٤٢٨/٦/٨هـ

مشكلة البحث: إن ضغوط العمل كمشكلة إدارية تعدُّ من المشكلات الهامة التي تفرض على الباحثين في المجال الإداري دراستها ومعرفة المشكلات التي يمكن أن تترتب عليها مثل مشكلة التسرب الوظيفي، وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في بحث علاقة ضغوط العمل باتجاهات حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو التسرب الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك أعداداً كبيرة من العاملين في هذه الشركات تترك العمل. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: ما العلاقة بين مستويات ضغوط العمل واتجاهات حراس الأمن نحو التسرب الوظيفي في شركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض؟

تساؤلات البحث:_سعت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

١ – ما هي مصادر ضغوط العمل لدى حراس الأمن، وما هي مستويات هذه الضغوط؟

٢ – ما هي توجهات حراس الأمن نحو التسرب الوظيفي؟

٣ – هل هناك علاقة بين ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى حراس الأمن ؟

٤ – ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية لحراس الأمن على ضغوط العمل والاتجاه نحو التسرب ؟

أهمية البحث: تتضح أهمية الدراسة من خلال الآتي:

١ -أهمية شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة ودورها في الأمن كمكمل لدور الدولة في المجال الأمني والمتمثل في وزارة الداخلية.

٢ - أهمية وضع التصورات والخطوات الكفيلة بالإقلال من حدة الضغوط الواقعة على حراس الأمن.

٣ - أن تجاهل ضغوط العمل يزيد من تبديد الموارد البشرية في المؤسسات مما يخلف آثاراً اقتصادية ضارةً .

٥ - إن هذه الدراسة قد تقدم إضافة جديدة في المجال الإداري، وخاصة في موضوع ضغوط العمل والتسرب الوظيفي، وتطبيق ذلك ميدانياً في البيئة السعودية.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١ - دراسة مصادر ضغوط العمل لدى حراس الأمن ومستويات هذه الضغوط.

٢ - التعرف على توجهات حراس الأمن نحو التسرب الوظيفي.

٣ - معرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى حراس الأمن.

٤ - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو الضغوط والاتجاه نحو التسرب؛ وفقاً لخصائصهم الشخصية.

منهج البحث: تعتبر هذه الدراسة وصفية؛ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح آراء عينة الدراسة حول هذا الموضوع، ووصف المعلومات وصفاً كمياً وكيفياً.

أهم النتائج:

١- أن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء الوظيفي ،وغموض الدور ،التطور والترقي الوظيفي، الضغوط اقتصادية واجتماعية مرتفع

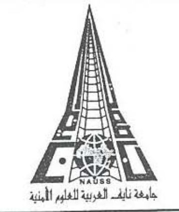
٢- أن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي، ويليها الضغوط الخاصة بظروف العمل، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

٣ - هناك ميل واضح للعينة إلى ترك العمل.

بســـــم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



كلية الدراسات العليا

THESIS ABSTRACT ☐ MA ☐ PH.D

Title : Work pressure and its relation with employee trends towards turnover "A Survey on the security men working at the private civil security companies in Riyadh City"

Prepared by : Waleed Abdulmohsen Al Molhem

Supervisor : Dr. Mohammed Delaim Al Qahtani

Defense Committee:

1- Dr. Mohammed Delaim Al Qahtani	Supervisor
2- Dr. Mohammed Sayed Hamzawi	Member
3- Prof. Abdulshafi Mohammed Abu Alfadel	Member

Discussion date:

Research problem:

As an administrative problem, work pressure is considered a key problem that imposes on the researchers in the administrative field to study and identify the problems that could not result from it such as employee turnover. The problem of this problem is represented in studying the relationship between work pressure and trends of security men working at the private civil security companies towards employee turnover. It is noticed that there are large numbers of employees at these companies leave their jobs. The research problem could be identified through the following question: What is the relationship between work pressure levels and trends of security men working at the private civil security companies towards employee turnover in Riyadh city?

Research Questions:

This study is trying to answer the following questions:

1. What are the sources of work pressure for security men, what are the levels of such pressures?
2. What are the trends of security men towards turnover?
3. Is there a relation between work pressure and inclination towards turnover in the security men?
4. What is the influence of personal variables of security men on work pressure and trend towards turnover?

Research importance:

The importance of this research is identified through the following:

1. Importance of private civil security companies and their role in security as complementing the state's role in security field represented in the Ministry of Interior?
2. Importance of setting concepts and steps that help reduce pressures on the security men?
3. Ignoring work pressures increases loss of human resources in the organizations which is harmful to economy.
4. This study may present a new addition in the administrative field, particularly in the work pressures, employee turnover and its field application in the Saudi environment.

Research objectives:

This study aims at:

1. Study the sources of work pressure for security men, what are the levels of such pressures.
2. Identify the trends of security men towards turnover.
3. Identify the relation between work pressure and inclination towards turnover in the security men.
4. Identify the statistically related variables of study population towards work pressure and trend towards turnover, based on their personal characteristics.

Methodology:

This study is descriptive, and the researched applied the descriptive analytical method through a survey of the study population opinions on the subject, and quantitative and qualitative description of the data.

Key results:

1. The level of work pressure, related to job load, role ambiguity, job promotion, economic and social pressures is high.
2. The key pressures from which the security guards suffer are those related to promotion, followed by work conditions pressures, then the economic and social pressures.
3. There is clear trend from the study population to leave work.

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى من قال الله تعالى فيهما:

{ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا }

(الإسراء: 24)

والدي والدتي: أهدي لكما هذا الجهد المتواضع وأسأل الله العلي القدير أن يمنحكما الصحة والعافية ويمد بأعماركما ويرزقكما جنة الخلد إنه هو السميع العليم.

كما أهدي ثمرة بحثي المتواضع

إلى زوجتي الغالية، وإلى فلذات كبدي وثمرات المستقبل أبنائي وبناتي.

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع.

الباحث

وليد عبدالمحسن الملحم

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: {لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ} صدق الله العظيم -(إبراهيم: 7)

أشكر ا سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي وعلى ما أسداه إلي من نعم لا تعد ولا تحصى.

ثم أتقدم بخالص الشكر إلى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور عبدالعزيز بن صقر الغامدي لما قدمه من جهد ملموس في تطوير برامج الدراسات العليا بالجامعة، ثم أتقدم بخالص الشكر إلى رئيس قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الأستاذ الدكتور/ عامر خضير الكبيسي على الجهود التي يبذلها لطلاب قسم العلوم الإدارية.

والشكر موصول إلى المشرف على الرسالة الدكتور محمد دليم القحطاني على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد وعلى ما ضحى به من وقت وجهد في سبيل إعداد هذا البحث وإخراجه بهذه الصورة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى عضوي المناقشة على قبولهما مناقشة الرسالة والاستفادة من خبرتهما، والاستفادة من توجيهاتهما وإرشاداتهما التي تثري هذا البحث.

وصلى ا على نبينا محمد صلى ا عليه وسلم

وعلى آله وصحبه أجمعين.

وليد الملحم

فهرس المحتويات

تابع فهرس المحتويات

فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

1/ الفصل الأول

مدخل الدراسة

1/1 المقدمة

2/1 مشكلة الدراسة

3/1 تساؤلات الدراسة

4/1 أهمية الدراسة

5/1 أهداف الدراسة

6/1 مصطلحات الدراسة

1/1 المقدمة :

لقد أصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر، وقد استحوذ موضـوع ضـغوط العمل على اهتمام العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، وتعمل هـذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تلحقها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المسـتويين المادي والبشري، بالإضافة إلى قيام هذه الدول بعقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية والندوات المختلفة بهدف توعية العاملين وتثـقيفهم حول أفضل السبل للسيطرة علـى هـذه الضغوط (الدرويشي، 1424 : 1) .

وقد أخذ الاهتمام بآثار الضغوط على الفرد والمنظمة جانباً مهماً من النقاش والدراسات المعنية بتطوير المنظمات وتنمية العنصر البشري داخل التنظيم، ومن ضمن الآثار المتوقعة لضغوط العمل التسرب الوظيفي.

وقد أشار العتيبي(1997 : 179) إلى أن هناك ما بين 70- 90% مـن المتـرددين يومياً على العيادات في الولايات المتحدة يعانون من أمراض ترجع أسبابها إلـى الضـغوط، فأوضح المير (1995 :207) أن التكاليف التي تسببها ضغوط العمل للاقتصـاد الأمريكـي تقدر بنحو (300) بليون دولار سنوياً نتيجة لتدني مستوى الغياب عن العمل وارتفاع معـدل دوران العمل، وقد أثارت هذه الضغوط اهتمام العديد من الباحثين للتعرف علـى مسـبباتها، والآثار المترتبة عنها تمهيداً لوضع الإسـتراتيجيات المـلائمة للحـد منهـا (هيجـان، 1419هـ: 43).

ويختلف الأفراد فيما بينهم حول الاستجابة للضغوط وذلـك مـن النـواحي النفسـية والاجتماعية، حيث أن للشخصية والإمكانات الشخصية مثـل أسـاليب التكيـف والسـمات الشخصية والذكاء، والمهارات الخاصة، بالإضافة إلى المعتقـدات والاتجاهـات والخبـرات

السابقة، وأيضاً العوامل الاجتماعية المتمثلة في مكان الإقامة، والمناخ الاجتماعي كل ذلك له تأثير على الاستجابة لضغوط العمل (هيجان، 1998م، ص79).

والتسرب الوظيفي يمثل مشكلة إدارية كبيرة لها عواقب مادية ومعنوية على الفرد والتنظيم؛ فالتسرب يكلف المنظمة مادياً ومعنوياً، وخاصة إذا كان الموظفون من ذوي الكفاءات العالية أو قد يكون سبباً في اضطرابات سلوكية ونفسية في حياة الأفراد، هذا وتولي المنظمات اهتماماً بالغاً بعملية تسرب موظفيها إلى منظمات أو جهات أخرى وذلك بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم وبعد اكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم.

وعلى الرغم من خطورة ضغوط العمل على الفرد والمنظمة إلى أنه لم يلق الاهتمام الكافي في أدبيات البيئة العربية والمحلية (ماهر، 1991 : 195)، حيث أشار هيجان (1998: 47) إلى أن الاهتمام بضغوط العمل في المنطقة العربية كموضوع للبحث والدراسة يعد حديثاً.. علماً أن ضغوط العمل تناولته بعض الدراسات بمسميات متعددة منها: ضغوط العمل، والتوتر التنظيمي، والضغوط الإدارية، والإجهاد في العمل، وضغوط الوظيفة على الرغم من خطورته، حيث أنه قد يؤدي إلى التسرب.

ولعل المؤسسات الأمنية الخاصة هي الأكثر خسارة في حالة تسرب العاملين لديها ، حيث أن طبيعة هذا العمل تتطلب تدريب معين وخبرة معينة ، وهذا التسرب يؤثر على المؤسسة من الناحية المادية ويتمثل ذلك في زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب وتعطيل الأداء، كما يؤثر سلباً في النواحي المعنوية للعاملين الباقين في المؤسسة. حيث يؤدي التسرب إلى إرباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات بين المؤسسة والجهات المتعاملة معها (مثل البنوك والشركات).. كما يحدث انخفاض في معنويات المتسربين، كما قد يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء تسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة أفضل.

وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن ضغوط العمل كمشكلة إدارية تعد من المشكلات الهامة التي تفرض على الباحثين في المجال الإداري دراستها ومعرفة المشكلات التي يمكن أن تترتب عليها مثل مشكلة التسرب الوظيفي، وهو موضوع هذه الدراسة.

2/1 **مشكلة الدراسة:**

مما لاشك فيه أن الاستثمار البشري في الأفراد هو من أكثر الاستثمارات تكلفة، حيث أن هذا النوع من الاستثمار يكلف المنظمات تكاليف باهظة وعالية جداً.

لذلك فإن المهمة الأساسية للمنظمات عند استثمارها في هذا النوع (الاستثمار البشري) هو كيفية حماية هذا الاستثمار، ولا شك في إن ضغوط العمل لها تأثير سلبي على التسرب الوظيفي، وقد أخذ الاهتمام بالتسرب الوظيفي جانباً مهماً من الدراسات المعنية بتنمية العنصر البشري وتطور المنظمات.

فالتسرب الوظيفي يكلف المنظمات تكاليف عالية جداً تتمثل في الأموال التي أهدرت في تأهيل الشخص المتسرب، وفي حاجة المنظمة إلى أموال أخرى من أجل تأهيل أفراد آخرين ليسدوا النقص الذي حصل من جراء تسرب هؤلاء الموظفين.

وتزداد المشكلة سوءاً عندما تكون المنظمة منظمة أمنية، وخاصة الشركات الأمنية المدنية الخاصة.. حيث برزت أهمية تلك الشركات في الآونة الأخيرة بعد العمليات الإرهابية التي حدثت في المملكة العربية السعودية مؤخراً، وأيضاً زيادة نسبة جرائم السرقات ومعاكسات الشباب والمشاجرات، حيث اتجه رجال الأمن إلى مكافحة تلك الجرائم. واستعانت الدولة بالقطاع الخاص المتمثل بشركات الحراسات

الأمنية؛ الأمر الذي أدى إلى تنامي دور تلك الشركات، وبالتـالي ازديـاد المهـام والواجبات التي يؤديها رجال الحراسات الأمنية المدنية الخاصة، وقد يؤدي ذلـك إلى وجود ضغوط عمل لدى العاملين في هذه الشركات.

وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في بحث علاقة ضغوط العمل باتجاهات حـراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو التسرب الـوظيفي، حيث لوحظ أن هناك أعداداً كبيرة من العاملين في هذه الشركات تتـرك العمـل، ويوضح الجدول رقم (1) إحصائية عن حجم التسرب فـي شـركتين مـن هـذه الشركات خلال العامين 2004م – 2005م.

جدول رقم (1)

حجم مشكلة التسرب في شركتين من شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض خلال عامي 2004 – 2005م

العام / الشركة	2004م				2005م			
	عدد الموظفين	عدد الاستقالات وترك العمل	فصل بسبب الغياب	نسبة التسرب	عدد الموظفين	عدد الاستقالات وترك العمل	فصل بسبب الغياب	نسبة التسرب
شركة أمنكو	630	153	462	%97.6	670	156	460	%91.9
شركة المجال	795	300	50	%44.02	660	130	25	%23.5
المجموع	1425	453	512	%67.7	1330	286	485	%57.9

المصدر : زيارة الباحث لهاتين الشركتين.

وتشير البيانات في الجدول (1) إلى أن نسبة التسرب عاليـة جـداً، حيـث وصلت إلى (97.6%) من إجمالي العاملين فـي شـركة أمنكـو عـام 2004م، وانخفضت إلى (91.9%) في الشركة نفسها عام 2005م.. أما شركة المجال فقد

بلغت نسبة التسرب فيها (44.02%) عام 2004م، وانخفضت إلى (23.5%) عام 2005م.

ويرى الباحث أن سبب انخفاض نسبة التسرب في هاتين الشركتين هو تحسين وضع حراس الأمن فيهما سواء من ناحية ساعات العمل أو الرواتب.

وهذه المؤشرات تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع لمعرفة أثر ضغوط العمل في التسرب الوظيفي، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما العلاقة بين مستويات ضغوط العمل واتجاهات حراس الأمن نحو التسرب الوظيفي في شركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض؟

3/1 تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين مستويات ضغوط العمل واتجاهات الحراس نحو التسرب الوظيفي في شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1 – ما هي مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة، وما هي مستويات هذه الضغوط؟

2 – ما هي اتجاهات الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو التسرب الوظيفي؟

3 – هل هناك علاقة بين ضغوط العمل واتجاهات حراس الأمن نحـو التسـرب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة؟

4 – ما مدى تباين اتجاهات الحراس العاملين الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بتباين متغيراتهم الشخصية؟

4/1 أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1 – تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية شـركات الحراسـات الأمنيـة المدنيـة الخاصة ودورها في الأمـن كمكمل لدور الدولة في المجال الأمني والمتمثل في وزارة الداخلية.

2 – أهمية وضع التصورات والخطوات الكفيلة بالإقلال من حدة الضغوط الواقعة على العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة، وكـذلك الارتقـاء بمستوى طموحهم وذلك من خلال العمل على تدعيم كل ما من شأنه أن يؤدي للوصول إلى المؤشرات الإيجابية، سواء ما يتعلـق بمعـدلات الأداء أو مـا يتصل منها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الشركات.

3 – أن تجاهل ضغوط العمل يزيد من تبديد الموارد البشرية في المؤسسات الأمنية مما يخلف آثاراً اقتصادية ضارة مثل انخفاض الإنتاجية وارتفـاع التكـاليف التي تعاني منها المنظمة إلى جانب الآثار النفسية والاجتماعية السـيئة التـي يتعرض لها العاملون والمجتمع أيضاً.

4 – إن التعامل السليم مع مشكلة ضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابيـة تتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجيـة وتجنـب المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمـة لتهاونهـا فـي القيـام بمسـئولياتها الاجتماعية، والمحصلة النهائية لذلك هي ضمان استمرار وبقـاء المنظمـة، وإيجاد قوى عاملة تتمتع بكفاءة عالية ومجتمع يتسم بالرفاهية.

5 – إن ضغوط العمل قد تؤدي إلى التسرب الوظيفي؛ لذا تبرز أهمية دراسة هـذه المشكلة للتعرف على مسببات التسرب الوظيفي للحد من هـذه الظـاهرة أو

وضع تنظيم معين لمواجهتها، وبالتالي إيقاف الهدر المادي في تأهيل وتدريب وجلب موظفين جدد.

6 – إن هذه الدراسة تقدم إضافة جديدة في المجال الإداري، وخاصة في موضوع ضغوط العمل والتسرب الوظيفي، وتطبيق ذلك ميدانياً في البيئة السعودية.

7 – إن هذه الدراسة تعد أول دراسة عن ضغوط العمل وأثرها في الاتجاه نحو التسرب الوظيفي لدى العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة في المملكة العربية السعودية.

5/1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1 – دراسة مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة ومستويات هذه الضغوط.

2 – التعرف على توجهات الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو التسرب الوظيفي.

3 – معرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة.

4 – التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو الضغوط والاتجاه نحو التسرب؛ وفقاً لخصائصهم الشخصية، (ومرفق بالملاحق نبذة عن شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بالمملكة العربية السعودية).

1/6 مصطلحات الدراسة:

1 – ضغوط العمل:

يعرف عسكر وعبد ا ضغوط العمل بأنها: "المتغيرات التي تحيط بالعاملين، والتي تسبب شعور بالمضايقة والتوتر؛ الأمر الذي من شأنه إحداث تأثير سلبي عليهم؛ مما يؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة متكاملة" (عسكر، وعبدا ، 1988 : 65).

والمقصود بضغوط العمل في هذه الدراسة هو تجربة ذاتية لدى الموظف بالشركات الأمنية المدنية الخاصة تحدث نتيجة لعوامل في الموظف نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على الرغبة في التسرب؛ مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة.

2 – التسرب الوظيفي:

عرف "موبلي" التسرب الوظيفي على أنه: "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" (موبلي، 1982 :23).

والمقصود بالتسرب الوظيفي في هذه الدراسة ترك الموظف للعمل بالشركة عن طريق الاستقالة أو ترك العمل أو التقاعد المبكر أو الفصل.

3 – الاتجاه:

يعرف "هلجرد وأتكنسون" الاتجاهات بأنها " نزعة أو ميل نحو شيء أو فكرة أو موقف، وهي استعداد للاستجابة أو عدم الاستجابة أو التصرف أو عدم التصرف بأسلوب معين عندما يواجه الشخص بمثيرات معينة". ويرى "جري جونز" أن

الاتجاهات هي عبارة عن " نزعة عاطفية مستقرة نسبياً للاستجابة بشكل متناسق لشيء محدد أو لموقف معين، أو شخص ما أو مجموعة معينة من الأفراد" (إدريس، والمرسي ، 2002 :255).

والمقصود بالاتجاه في هذه الدراسة ميل الموظف بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة إلى الرغبة في ترك العمل.

4 – شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة:

هي شركات فردية أو شركات تضامن مملوكة بالكامل لسعوديين، وهي التي تقوم بموجب ترخيص خاص بتجهيز وتأمين الحراسة الأمنية المدنية الخاصة لمن يطلبها مقابل أجر (قرار وزاري رقم (7) وتاريخ 1413/1/22هـ، ص7).

2/الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1/2 ضغوط العمل

2/2 التسرب الوظيفي

3/2 نبذة عن شركات الحراسات الأمنية المدنية

4/2 الدراسات السابقة

1/2المبحث الأول

ضغوط العمل

1/1/2 ماهية ضغوط العمل

2/1/2 أنواع ضغوط العمل ومستوياته

3/1/2 مكونات (عناصر) ضغوط العمل الرئيسية ومراحل تطوره

4/1/2 مصادر ضغوط العمل

5/1/2 النتائج (الآثار) المترتبة على ضغوط العمل

6/1/2 أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة

1/1/2 ماهية ضغوط العمل:

1/1/1/2مفهوم ضغوط العمل:

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها، سواء مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة، وإنما تجاوز ذلك إلى بيئة العمل، ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال؛ مما أثر على مهام واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده (العميان، 2002: 159).

إن الضغوط كظاهرة نفسية آخذة في الازدياد بين الموظفين في منظمات العصر الحديث بسبب ما يشهده عالمنا المعاصر في الثورة المعرفية والمعلوماتية نتيجة التقدم التكنولوجي الحديث الذي لعب دوراً كبيراً في تحقيق الرفاهية البشرية، وبالمقابل قد تدفع البشرية ضريبة هذا التقدم من زيادة التعقد في حياتنا اليومية، وخاصة ما يرتبط منها بالعمل أو الوظيفة، وما قد يصاحب ذلك من تفشي الأمراض النفسية والبيئية التي تهدد حياة الإنسان (المشعان، 2001 :70-71).

وكلمة ضغط مشتقة من اللغة اللاتينية، واستخدمت في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء، وخلال القرنين: الثامن عشر والتاسع عشر، أصبح يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر، ثم استخدم المصطلح في العلوم الأخرى، خصوصاً في علم النفس؛ ليدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعاً تحت إجهاد انفعالي أو جسمي (فائق، 1996 :136).

والضغط مفهوم جاء من الفيزياء، وهو بهذا المفهوم الفيزيائي يعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد، أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف أو يتعاون لكي

يتلاءم مع ما حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في: القلق، الإحباط، الصراع، النزاع، عدم الارتياح، الشعور بالألم،... الخ، ولا شك أن هذه الضغوط تقود عـادة إلـى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر علـى العطـاء والإنتاجية، وخصوصاً في مجال العمل (العديلي، 1995 :243).

وعندما نتحدث عن ضغوط العمل، فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسـان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمـل ولا يـزال مصـدر الشقاء؛ وذلك مصداقاً لقوله تعالى: { لَقَد خَلَقْنا الْإنسانَ في كَبد }. ولقد ترتب علـى هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهةُ الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته تلك التي جلبت له الضغوط. هذه المخاطر استطاع الإنسان أن يتكيـف مـع بعضها بل ويسخر بعضها لصالحه، في حين كانت بعض هذه المخاطر والتحديات قاسية وشديدة، ترتب عليها في بعض الأحيان تعاسته وفنـاؤه (هيجـان، 1998: 13).

وفي ضوء ذلك يمكن أن نستنتج أن كلمة ضغط العمل تدل على مجموعـة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، سواء كان ضـمن التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية، ويحدث عادة ذلك عندما يتعـرض لمواقـف متنوعة فيكون تحت ضغوط تمثل له تهديداً، وتؤدي إلى تغيرات جسـمية ونفسـية نتيجة لردود فعله لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة في التهديـد فتسبب الإرهاق، والتعب، والقلق من حيث التأثير فتولد لديه شيء من الانزعاج أو الخطورة، ومع ذلك ليست جميع الضغوط تتضمن ضرراً أو آثاراً سلبية، أي أنهـا ليست حدثاً سيئاً تماماً.. بل تتضمن جوانب إيجابية، فالضغوط هي أصل الحيـاة، وغيابها هو الموت، فالعديد من ضغوط العمل تحتوي على أحداث إيجابية أو سارة.

2/1/1/2تعريف ضغوط العمل:

يعتبر مصطلح ضغوط العمل من الكلمات الشائعة لدى الكثير من الناس، وبالرغم من أن الأغلبية يفهمون معناها بصورة عامة إلا أنه من الصعوبة وضع تعريفاً محدداً لها، لذلك لا يوجد تعريف موحداً استطاع أن يلم بطبيعته هذا المفهوم المعقد، وذلك من منطلق أن مصادر الضغوط متنوعة حيث أن البعض منها يظهر بسبب الفرد نفسه، بينما ينشأ الآخر بسبب المطالب الخارجية، بالإضافة إلى أن هذه المصادر يختلف وقعها وتأثيرها من شخص لآخر، فقد تحدث لدى شخص معين فتكون مسببة للضغوط وتحدث لدى شخص آخر فيكون تأثيرها حافزاً لبذل الجهد والارتقاء بمستوى الأداء (الروقي، 2003 :18).

بالإضافة إلى ما سبق فإن موضوع الضغوط الخاصة بالعمل يرتبط بكثير من العلوم الأخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوط العمل، وبالتالي تعدد الطرق والآراء في الطرح حول هذا المفهوم وطريقة تناولهم له (النوشان، 2003 :12).

وبالرغم من أن موضع ضغوط العمل حديث الدراسة في الوطن العربي إلا أنه لاقى اهتمام الباحثين العرب في مجال الإدارة، والسلوك الإداري، وكذلك في علم النفس، حيث أثرى الباحثون المكتبة العربية إلى حد ما في هذا المجال، بما قدموه من دراسات كانت أغلب مراجعها من الكتاب الغربيين ولكن موضوعها ومجتمع كل دراسة كانت من بيئة الباحث العربي (الزهراني، 2000 :14).

وعلى الرغم من أن الدارسين والباحثين يختلفون في تعريف ضغوط العمل، غير أنهم جميعاً على اختلافهم يتفقون على أن الضغوط جميعاً ترد إلى الظروف السائدة في كل موقف، وفي كل مجال، وفي كل موقع من مواقع العمل،

مما يصل إلى مستوى السلوك المؤثر في القرارات ومتخذيها ومنفذيها (الخثيلة، 1997 :90).

هذا ويمكن تحديد ثلاثة اتجاهات رئيسة لتحديد مفهوم الضغوط، وهي:

الاتجاه الأول: ويتناول الضغط باعتباره أحد المثيرات أو المنبهات الذي يتواجد في البيئة ويحدث تأثيره على الفرد، وعليه يعتبر الضغط هو القوة التي تحدث أثرها على الفرد وتسبب له مشقة أو إجهاداً، وهو بذلك يصبح مرادفاً للمثير أو المحرك الذي يؤثر في الإنسان بشكل أو بآخر، ولما كان الضغط في حقيقته حالة تنشأ داخل الفرد، فإنه من الخطأ اعتباره مرادفاً للمثير، أو المحرك، ولذلك نطلق على هذه المثيرات لفظ مسببات الضغوط (محمد، 1992 :72).

الاتجاه الثاني: وينظر إلى الضغوط على أساس أنه رد فعل فسيولوجي يترتب عليه تغييرات بيولوجية، وهو بذلك يصبح مرادفاً للإجهاد ويظهر الإجهاد على الفرد على شكل اضطرابات سلوكية وجسمية ونفسية مثل التأخر عن العمل والأرق والاكتئاب وأمراض أوعية الدم (الحيدري، 1415 : 11).

الاتجاه الثالث: وهو مبني على وجهة نظر توفيقية بين الاتجاهين السابقين، حيث يرى أن الضغط محصلة التأثير والتأثر بين العوامل المثيرة للضغط ونمط الاستجابة له. فالضغط يحدث بسبب عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقابلية الفرد للاستجابة لتلك المتطلبات. ويعرف الضغط طبقاً لأصحاب هذا الاتجاه بأنه: " تفاعلات بين الفرد والبيئة يتم فيها ربط مصادر الضغط مع استجابات القلق بواسطة إدراك التهديد" أو أن ضغط العمل هو" حالة من عدم التوازن النفسي والفسيولوجي نتج من التفاعل بين العمل وخصائص العمل " (الهويش،1420: 12).

ومضمون التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة مكونات لضغوط العمل، هي: المثيرات أو مسببات الضغوط، الاستجابة، والتفاعل بين المثير والاستجابة.

فمسببات الضغط هي القوى التي تبدأ بها حالة الضغط لدى الفـرد، بينمـا تمثـل الاستجابة ردود الفعل الفسيولوجية أو النفسية، ولكي يحدث الضغط لابد من التفاعل بين المثيرات والاستجابة لها (محمد، 1992 :73).

وفيما يلي سوف نستعرض أهم التعريفات الخاصة بضغوط العمل:

يعرف حمزة ضغط العمل بأنه: " عدم الرضا عن العمل وعدم الراحة فيـه وما ينتج عن ذلك من علامات المرض النفسي، وأحياناً المرض العقلـي، ويكـون نتيجة لذلك ترك العمل" (حمزة، 1397 : 46).

ويعرف عسكر وعبدا ضغوط العمل بأنهـا: " المتغيـرات التـي تحـيط بالعاملين، والتي تسبب شعور بالمضايقة والتوتر؛ الأمر الذي من شأنه إحداث تأثير سلبي عليهم؛ مما يؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة متكاملة" (عسـكر، وعبدا ، 1988 : 65).

ويعرف سبحي ضغوط العمل بأنها: "استجابات متفاوتة تختلف من فرد لآخر بسبب عدم تكيف الفرد مع العوامل الداخلية والعوامل الخارجية البيئيـة أو بهمـا معاً". (سبحي، 1415 : 14).

أما فلمبان فيعرف ضغوط العمل على أنها: " حالة من التوتر النفسي والقلق وعدم الارتياح تنشأ بسبب مجموعة من المصادر التنظيمية المتعلقة بالعمـل مـع الخصائص الشخصية للقيادات، ويؤثر هذا التفاعل على إنتاجيـة تلـك القيـادات الإدارية (فلمبان، 1996 :27).

ويرى حميد أن ضغوط العمل: " تتكون نتيجة لاستجابة وتفاعل الفـرد مـع مجموعة من المثيرات الناتجة عن المنظمة أو البيئة أو الفرد ذاته.. حيث تحـدث آثاراً إما إيجابية أو سلبية على أداء الفرد، وتتوقف حدتها على مقـدار الاسـتجابة والتفاعل مع تلك المثيرات" (حميد، 2001 :74).

كما تعرف ضغوط العمل بأنها: " المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق ويسعى الفرد إلى تجنبها أو التقليل منها" (المشعان، 2001 :71-72).

كما يعرف الضغط الوظيفي بأنه: " حالة من عدم التوازن التي تنتج عندما تكون مطالب البيئة أكبر من قدرة الفرد الذاتية على مواجهتها أو امتصاصها" (السناني، 1995 :10).

ويرى محمد أن الضغط هو: " تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء" (محمد، 1992 :74).

أما السباعي فترى أن ضغوط العمل هي: " حالة تنشأ على إثر التفاعل بين الأفراد العاملين مع الأعمال المناطة بهم، وتؤدي إلى إحداث تغيرات في داخلهم مما يدفعهم إلى الانحراف الطبيعي للعمل (السباعي، 2001 :18).

ويعرف معروف الضغوط بأنها: " حالة نفسية أو ذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم، وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس، أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة" (معروف، 2001 :21).

أما العديلي فيرى أن الضغوط هي: " مثيرات نفسية تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه لعمله بفاعلية" (العديلي، 1995 :244).

أما هيجان فقد عرف ضغط العمل بأنه: "تجربة ذاتية أو خبرة ذاتية لـدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، حيـث يترتـب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقـة سـليمة" (هيجان، 1998 :23).

وباستعراض التعريفات السابقة التي تناولت ضغط العمـل يتضـح لنـا أن ضغط العمل في المنظمات ما هو إلا نتيجة لبعض المواقف الضاغطة (المثيـرات) التي يتعرض لها الأفراد في حياتهم العادية أو العملية والتي تؤثر على أدائهم سـلباً أو إيجاباً نتيجة لاستجابتهم لها، وهذه الاستجابة تختلف من فرد إلى آخـر بحسـب الفروق الفردية بينهم وبحسب نوعه المثيرات التي يتعرضون لها.

أي أن ضغط العمل يعكس التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، ويحدث ضغط العمل في المواقف التي يدرك فيها الفـرد أن قدراتـه لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئاً كبيراً عليه.

3/1/1/2 بعض الحقائق عن ضغوط العمل:

في ضوء ما سبق من مفاهيم وتعريفات للضغوط التي يمكن ذكـر الحقـائق التالية الخاصة بمفهوم ضغوط العمل، وهي ما يلي:

1- هناك ثلاثة عوامل أساسية لعملية الضغوط، وهي:

أ- حدث خارجي يحدث للفرد.

ب- إدراك الفرد للحدث وتقديره.

ج- الاستجابة السيكولوجية للحدث.

وفي ضوء ذلك يمكن أن تنشأ العوامل المميـزة للضـغوط مـن البيئـة أو المنظمة أو الفرد (المشعان، 2001 :73).

2- هناك جملة من الشروط التي لابد من توفرها لكي تكون الأحداث ضغوطاً على الفرد، وهي:

أ- يجب أن يكون الحدث دالاً على التغيير والتواصل في نشاطات العمل اليومية.

ب- يجب أن يكون الحدث قابلاً للتميز، أي حدث منفصل وذا علاقة بأحداث الحياة.

ج- يجب أن يكون الحدث قابلاً للملاحظة أكثر من كونه اعتقاداً أو شعوراً شخصياً (فائق، 1996 :137).

3- توجد ثلاثة عوامل إضافية تحدد عما إذا كان ما يواجهه الفرد يعتبر مصدراً محتملاً للضغوط أم لا، وهي:

أ- الأهمية، بمعنى إدراك الفرد لتأثير الحدث عليه، فكلما أدرك العامل خطورة أو أهمية هذا الحدث، زادت احتمالات إدراك الضغط والتماس مظاهره.

ب- عدم التأكد، ويشير إلى حالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح عما يمكن أن يحدث؛ فالإشاعات قد تكون مصدراً لضغوط هائلة بالنسبة لبعض العاملين.

ج- مدى الاستمرار، كلما طالت فترة الأعباء أو المطالب الخاصة أو غير العادية بالنسبة للفرد، زادت الضغوط الناتجة عن الحدث أو التصرف أو الموقف (إدريس، المرسي، 2002 :515-516).

4- أن الضغوط ليست مرادفة للقلق، فالقلق غالباً ما يكون واحداً من ردود الأفعال المتعددة التي يستجيب بها الفرد للضغوط، وقد يكون مصدراً من مصادر الضغوط.

5- أن الضغوط ليست توتراً عصبياً، فالتوتر العصبي ربما نتج لدى الفرد من المواقف الضاغطة.

6- أن الضغوط ليست حادثة أو ظروفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة؛ فالحادثة تمثل مثيراً، كما أن الضغوط تمثل استجابة لهذا المثير.

7- أن الضغوط ليست بالضرورة سيئة أو هدامة، حيث يمكن أن تكون معتدلة ومقبولة وتمثل حافزاً للفرد نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.

8- ليس من الضرورة أو المستحسن تجنب الضغوط ذلك أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد يحتاج إلى درجة مقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق درجة أعلى من الإنجازات (الصواف، 2000 :43).

9- لا يعني الضغط الإثارة المفرطة، أي التعرض لعدد كبير من المطالب "مسببات الضغط" التي تفرض عليه، ولكن ينشأ أيضاً عندما يواجه الفرد عدداً قليلاً من المطالب (بشير، 2000 :49).

2/1/2 أنواع ضغوط العمل:

تختلف ضغوط العمل وفقاً لكيفية تصنيفها، ولكل نوع خصائصه ومواصفاته وطرق التعامل معه، وقد أوضح الخضيري (1991م) أنه يمكن تصنيف وتشخيص أنواع الضغوط وفقاً لعدة أسس رئيسة، كما يلي:

1- من حيث الضرورة والضرر (ضروري حميد، غير ضروري، ضار).

2- من حيث المرحلة التي بلغها الضغط وفقاً لدورة حياته الضغط (مرحلة نشوء، مرحلة نمو، مرحلة اكتمال ونضوج، مرحلة انحسار وانكماش، مرحلة اختفاء وانتهاء وتحول).

3- من حيث شمول واتساع الضغط (ضغط كلي شامل، ضغط جزئي).

4- من حيث عنف وشدة الضغط (ضغوط شديدة القوى، ضغوط متوسطة القوى، ضغوط هادئة محسوسة ناعمة).

5- من حيث محور وموضوع الضغط (مادية، معنوية، سلوكية، وظيفية).

6- من حيث مصدر الضغط (مصدر داخلي، مصدر خارجي، مصـدر ذاتـي) (ص13).

وسوف يقوم الباحث بتناول نوعين من أنواع الضغوط، أولها التصنيف وفقـاً لضغوط العمل الإيجابية والسلبية، والتصنيف وفقاً لضعف وشدة الضغوط؛ وذلـك نظراً لشمول هذين التصنيفين.

أ- الضغوط من حيث الإيجابية والسلبية:

1- ضغوط العمل الإيجابية:

وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية، وتؤدي إلى حالة من الحمـاس والفـرح (سـبحي، 1997).

فالضغط شيء طبيعي في الحياة، وقد يواجه البعض الضغط بإيجابية ويكـون مصدراً لنجاحهم، وذلك في حالة استخدامهم لهذا الضـغط كوقـود للـتحكم فـي استجاباتنا لضغوط وتحقيق النجاح (البليهد، 1422).

فالضغط في بعض الأحيان قد يؤدي إلى استثارة الأفراد ورفـع معنويـاتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي، وهذا الضغط يجب أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل، وأن يراعى أثنـاء ممارسـة هـذا الضغط قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقاً يؤثر على ارتبـاطهم الذاتي بقيمة العمل، ويقلل من ولائهم للمنظمة.

ومـن هنا نجـد أن من أهـداف الضغط الإيجابي أن تنمى قدرة الفرد على العمل الذاتي دون الاتـكال على الآخـرين، بحيث يكـون قـادراً علـى توجيـه نشاطات بنفسه (حميد، 1412).

2- ضغوط العمل السلبية:

ويقصد بها باقي أنواع الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذي القرار والعاملين به؛ مما يولد عدداً من المشكلات الإدارية والنفسية، تبـرز فيمـا يلي:

- انعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الإبداع.
- إتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية.
- زيادة الشعور بالإحباط والعدوانية وتحقير الذات.

ومثل هذا وغيره يؤدي إلى تراجع مسـتوى الأداء واضـطراب العلاقـات الإدارية والتنظيمية (هيجان، 1998).

ويفرق هيجان (1998) بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية، كما يتضح من الشكل رقم(1).

وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن الضغوط السلبية عكس الضغوط الإيجابيـة، سواء عن ناحية تأثيرها على الشخص أو على الأداء في العمل فالضغوط السـلبية تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية والإحساس بالقلق والضـعف، وغيرهـا مـن المسببات الأخرى التي تؤثر سلباً على الفرد، سواء من الناحية الشخصية أو مـن ناحية كفاءة الأداء في العمل.

الجدول رقم (2)

الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
- تمنح دافعاً للفرد	- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية
- تساعد على التفكير	- تولد ارتباكاً
- تحافظ على التركيز على النتائج	- تدعو للتفكير في المجهود المبذول
- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
- تحافظ على التركيز على العمل	- الشعور بالأرق
- منح الإحساس بالمتعة والشعور بالإنجاز	- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها
- تمد الفرد بالقوة والثقة	- الإحساس بالقلق
- التفاؤل بالمستقبل	- الشعور بالفشل والتشاؤم من المستقبل
- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	- تسبب للفرد الضعف
- النوم الجيد	- تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه

المصدر: (هيجان، 1998 :30).

2- الضغوط من حيث الضعف والشدة:

قسم بعض الباحثين الضغوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة الإنسان النفسية والبدنية إلى ثلاثة أنواع من الضغوط، وهي كما يلي:

1- **الضغوط البسيطة:** وهي عادة تستمر من عدة ثوانٍ قليلة إلى ساعات كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدراً للضغوط.

2- **الضغوط المتوسطة:** وتستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسئول غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

3- **الضغوط الشديدة:** وهي عادة تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلة فترة طويلة بالسفر أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة.. أما في العمل فهناك حالات ينتج عنها مثل هذا النوع من الضغوط مثل النقل، أو التجديد، أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب (فائق، 1417)

وتعد الضغوط الشديدة من أهم الضغوط؛ نظراً لاستمراريتها مدة طويلة، ولأنها قد تؤثر على الفرد من جميع النواحي، وخاصة في العمل؛ لأنها تجعله في حالة إرباك وتوتر مستمر.

3/1/2 مكونات (عناصر) ضغوط العمل الرئيسة ومراحل تطوره:

تبين لنا في ضوء ما سبق أن مفهوم الضغط لم يعد يشير إلى المثير أو الاستجابة فقط، بل إلى التفاعل بينهما، وقد بني هذا التوجه على القناعة بأن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، بما في ذلك نمط الشخصية، والخلفية الثقافية، ووفقاً لهذا التوجه يشير مفهوم الضغوط إلى العمليات الداخلية التي تتم لدى الفرد نفسه حين تعرضه للمثيرات الخارجية، ومحاولته التعامل والتكيف معها (الروقي، 2003 :20).

حدد سيزلاقي ثلاثة عناصر (مكونات) للضغوط، وهي ما يلي:

1- **المثير:** ويتمثل في القوى المسببة للضغط، والتي من خلالها يشعر الفرد بالضغط، وهذه القوى قد تكون ناجمة عن الفرد نفسه، وقد تكون من المنظمة التي يعمل بها

الفرد، وقد تكون من البيئة المحيطة، أي أن المثيرات هي القوى المسببة للضغوط والتي تفضي إلى الشعور بالإحباط والقلق.

2- **الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمواقف الضاغطة وقد تكون ردود الفعل هذه نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط، وقد تكون في شكل نوع من الإحباط الذي يحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد تكون في شكل نوع من القلق، والإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة للمواقف الضاغطة.

3- **التفاعل:** وهو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط وبين الاستجابة له، هذا التفاعل يحدث خللاً في التوازن الفسيولوجي والنفسي للفرد؛ مما يعني أنه قد يصدر عن الفرد بعض من ردود الأفعال المتوازنة وغير المتوازنة (المطرفي، 2001 :30-31).

شكل رقم (1)

العلاقة بين المكونات الرئيسة لضغوط العمل

المثير:
- البيئة
- المنظمة
- الفرد

التفاعل بين المثير والاستجابة

الاستجابة:
- الإحباط
- القلق

المصدر: سيزلاقي، ووالاس 1991 :180.

مراحل تطور ضغوط العمل:

يمر الإنسان أثناء تعرضه للمواقف الضاغطة لثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الإنذار:

وهي تبدأ حيث يستجيب الفرد لأي موقف انفعالي ضاغط ببعض التغيرات الجسمية والبيوكيميائية، وهذه التغيرات تكاد تكون واحدة بشكل عام مهما تنوعت هذه المواقف، وتتضمن هذه الاستجابات إثارة الجهاز العصبي المستقبل، وإفراز الإدرنيالين، وزيادة دقات القلب، والتقرح المعدي أو المعوي، نقص السكر في الدم، والصداع النصفي (الحيدري، 1415 : 13).

وهذه المرحلة تمثل ردة فعل جسم الإنسان الأولي حينما يتعرض للضغط، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر أو الإرهاق؛ مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل (إدريس، المرسي، 2002 :517-518).

2- مرحلة المقاومة:

وهي تحدث إذا استمرت المواقف الضاغطة لمدة طويلة، حيث يقاوم الفرد الموقف وتختفي استجابة الإنذار، وتتم مقاومة هذه المواقف عن طريق النشاط الزائد لمقدمة الغدة النخامية وكذلك قشرة الغدة الكظرية، حيث يزداد إفرازها لهرمونيين هما: الإدرينوكور تيكوتروفين، والكورنين، إذ يساعد هذان الهرمونان الكائن الحي على التكييف مع الموقف، وقد تبين أن الأعضاء التي تتأثر في هذه المرحلة هي القلب والأوعية الدموية، والشعب الهوائية، المعدة، الكلى، العظام، العضلات، الجلد، الغدد، العينان (الحيدري، 1415 : 13).

وتتميز هذه المرحلة بضعف التركيز، وعدم صفاء الذهن، وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة، بسبب عدم إمكانية الفرد السيطرة على متغيرات المواقف

المختلفة بإحكام (المطرفي، 2003 :32)؛ مما يؤدي في النهاية إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

3- مرحلة الإنهاك:

هذه المرحلة هي آخر المراحل وتظهر إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط.. حيث تصبح طاقة الجسم على التكييف منهكة، ومجهدة وبالتالي تضعف وسائل الدفاع والمقاومة، ويصبح الفرد عرضة للأمراض المرتبطة بالضغط مثل قرحة المعدة، والصرع، وارتفاع ضغط الدم، وتصلب الشرايين. وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديداً لكل من الفرد والمنظمة؛ فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة، أصبح الفرد أكثر إرهاقاً وإنهاكاً في عمله وحياته وزادت قابليته للتعـرض للأمـراض المصاحبة والمترتبة على الضغوط (هنداوي، 1994 :95).

4/1/2 مصادر ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل من بين أكثر الموضوعات التي جذبت اهتمام الباحثين، خاصة في مجالي علم النفس والسلوك التنظيمي، ولقد طرق الباحثون العديد من النماذج التي حاولوا من خلالها تعريف مفهوم الضغوط بشكل عام وضغوط العمل بشكل خاص، إلى جانب تحديد أسباب مصادر هذه الضغوط، والآثار أو النتائج الناجمة عنها، وكيفية التعامل معها وإدارتها (السباعي، 2001 :18).

ومن خلال استعراض الباحث لأدبيات ضغوط العمل وجد أن هناك تباين بين الباحثين والكتاب في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بتحديد المصادر المسببة لضغوط العمل والتي على ضوئها يمكن الاستدلال منها على مستوى ضغط العمل، حيث لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين، غير أنه رغم وجود هذه الاختلافات بين الباحثين حول مصادر الضغوط فإنه يمكننا القول: إن هناك قواسم مشتركة فيما بينهم، ذلك أن هذه التصنيفات في مجملها غالباً تجمع على أن العوامل

الفردية والتنظيمية والبيئية تعد من بين أهم مصادر ضغوط العمل، بل هي أكثرها أهمية.

هذا وقد تباين تركيز الدراسات الخاصة بمصادر الضغوط على مصدر أو سبب دون غيره، فهناك من أولى اهتماماً أكثر بالبيئة التنظيمية واعتبرها الأساس الذي يحرك المثيرات المختلفة، بينما يرى البعض الآخر وجود عوامل بيئية تؤثر على الضغط داخل بيئة العمل حيث يحمل الفرد تلك الضغوط إلى داخل محيط العمل الذي يعمل فيه، ويرى فريق ثالث أن مصادر أو مسببات الضغط يجب أن تشمل كذلك شخصية الفرد، إذ أن الضغوط تنشأ وتحدد تبعاً لتلك الشخصية وما تحمله من خصائص. ومع تباين تلك الدراسات في تركيزها على سبب دون آخر، إلا أنها تؤكد على أن مسببات ضغط العمل تتداخل مع بعضها لتشكل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل، وبالتالي، فإن من الصعوبة عزل تلك المسببات عن بعضها البعض، فقد تداخل تلك المسببات وتتفاعل مع بعضها مما يؤثر بالتالي على سلوك الفرد (النمر، 1994 :12).

ومن هذا المنطلق فإن البحث سوف يتناول بعض مصادر الضغوط والتي يرى أنها الأكثر أهمية في التأثير على الأفراد مقارنة مع غيرها من المصادر الأخرى، حيث يجمع أغلب الباحثين على أن هذه المصادر هي السبب الأهم في حدوث ضغوط العمل، وهي كما يلي:

1- كمية العمل:

تعتبر كمية العمل الذي يقوم به الفرد أحد المؤشرات الحقيقية للضغوط التي يتعرض لها في بيئة العمل، فالعمل الزائد عن طاقات الفرد يتطلب منه زيادة في الجهد المتواصل والعمل لساعات طويلة دون التمكن من أخذ فترات راحة، خاصة إذا كان هذا العمل يتطلب من القائمين به الإنجاز في وقت محدد، وهذه الزيادة في كمية العمل تعرض الأفراد للأخطاء المهنية والمسائلة من قبل قياداتهم، وبالتالي

تجعلهم عرضة للضغوط، كذلك فإن قلة العمل الموكل للفرد القيام به يعد مصدراً من مصادر الضغوط الوظيفية.. حيث إن قلة العمل مقارنة مع قدرات الفرد وإمكانياته تشعره بأنه غير مرغوب فيه أو غير موثوق به، وبالتالي تجعله غير مبال نتيجة للإحباط الوظيفي (المطرفي، 2001 :33).

وقد أشار هيجان إلى أن ردود الفعل للأفراد الذين يتعرضن للضغوط الناجمة عن كمية العمل هي: الانسحاب من العمل، والتخريب، وتعطيل المراجعين، والغياب، والتمارض، وطلب الفصل، وكثرة انتقاداتهم للمنظمات التي يعملون بها أمام زملائهم في العمل وخارجه (هيجان، 1998 :171).

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط طردي بين كمية العمل ومستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل؛ مما يؤدي في النهاية إلى تعرض الأفراد الذين لديهم أعباء أكثر أو أقل في كمية العمل لمشكلات صحية مختلفة. وسواء كانت ضغوط العمل سببها العبء الزائد في العمل أو الناقص، فإن التوازن بين الاتجاهين أمر لا بد منه، بل ضروري للأداء الأفضل؛ حتى لا يؤدي الخلل بينهما إلى نتائج سلبية على الفرد، أو على العمل الذي يقوم به.

2- نوعية العمل:

هناك العديد من الوظائف التي تعاني من ضغوط العمل أكثر من غيرها ولا يمكن أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من الضغوط، وبذلك نجد أن الوظائف التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات حاسمة وهامة في ظل عدم التأكد، أو الوظائف التي تتطلب قدراً ضئيلاً من التحكم والرقابة أو التي لا يستطيع شاغلها تنفيذ المهام المسندة إليه غالباً؛ ما ينتج عنها مستوى عالٍ من الضغوط (عسكر، 1988 :1).

وتحدث ضغوط نوعية العمل عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء

العمل بالمستوى المطلوب. وأيضاً عندما يتبين للفرد أن لديه قدرات ومؤهلات كبيرة أكبر من الأعمال الموكلة له (فلمبان، 1996 :55).

فمثلاً في المجال الأمني تزداد حدة الضغوط نتيجة لحساسية المهام الأمنية التي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة قد تقيد حريات بعض الأفراد؛ مما يجعل رجال الأمن يعانون من الضغوط العالية مقارنة مع العاملين في المهن أو الوظائف أو الأعمال الأخرى.

3- صراع الدور:

يمكن تعريف صراع الدور بأنه تعارض في التوقعات المرتبطة بالدور، بمعنى أن العامل يشعر بصراع الدور عندما تكون مسايرة الفرد لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد (المسير، 1995 :221).

أي أن صراع الدور ينشأ عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آنٍ واحد تقع على الفرد سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين، وأيضاً يحدث صراع الدور عند الفرد عندما يجد الفرد في بيئة عمله توقعات محدودة حول كيفية ما ينبغي أن يسلكه، ولكن هذه التوقعات تجعل من الصعب أو من المستحيل تحقيق التوقعات السلوكية الأخرى؛ لذلك تكون الضغوط نتيجة لعدم القـدرة أو الصعـوبة في مقابلة التوقعات المختلفة للسلوك (العديلي، 1995 :252).

كذلك فإنه من الأشكال الشائعة لصراع الدور ذلك التداخل الذي يحدث بين الأدوار الوظيفية والأدوار غير الوظيفية، ومن أمثلة ذلك تعارض الواجبات أو الأدوار الوظيفية مع الأدوار الأسرية أو الاجتماعية، فمحاولة إيجاد التوازن بين المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأسرة تمثل أحد التحديات شبه اليومية لقطاع كبير من العاملين. وبغض النظر عما إذا كان صراع الدور ناشئاً عن سياسات المنظمة

أو من شخص آخر، إلا أنه يعتبر مصدراً هاماً للضغوط بالنسبة للعديد من الأفراد (إدريس، المرسي، 2002 :425).

ويتخذ صراع الدور عدة أشكال، يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ- **الصراع بين مرسلي الدور:** ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، كما هو الحال عند تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ب- **صراع المرسل الواحد للدور:** ويحدث عندما يطلب رئيس العمل ـ مثلاً ـ من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.

ج- **صراع تعدد الأدوار:** وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد؛ نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم.

د- **صراع الدور الشخصي:** وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.

هـ- **صراع الأفراد في الدور:** ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الاستجابة لها (محمد، 1992 :81).

ومما لا شك فيه أن صراع الدور المتمثل في القيام بأعمال متعارضة في آنٍ واحد يؤدي إلى صراع داخلي حاد، مع زيادة التوتر أو انخفاض الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى انخفاض الثقة في الرؤساء والمنظمة بشكل عام.

4- غموض(عدم وضوح) الدور:

تشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً، ويعني غموض الدور، الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد، في أداء دوره بالمنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته، ومسؤولياته

والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرائق التقييم المستخدمة (الحيدري، 1415 : 18).

بالإضافة إلى نقص التغذية المرتدة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به؛ الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط ومن ثم الشعور بالضغوط، مما يؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس، وارتفاع في ضغط الدم؛ مما يؤدي في النهاية إلى التفكير في ترك العمل (المشعان، 2001: 68).

وقد صنف كاهان وآخرون(1980) ستة مصادر محددة لغموض الدور، وهي:

أ- معلومات متعلقة بأهداف ومسئوليات الوظيفة.

ب- معلومات حول توقعات العاملين.

ج- معلومات متطلبة لأداء الوظيفة على نحو تام.

د- معلومات حول الفرص للترقيات والتقدم الوظيفي.

هـ- معلومات حول أهداف ومعايير تقييم الأداء.

و- معلومات عما يحدث في المنظمة.

وطبقاً لوجهة نظر كاهان وآخرين، فإن الأفراد الذين يواجهون غموضاً أو التباساً في بعض هذه المصادر يكونون معرضين لمستويات عالية من الضغط النفسي، أما آدمز(1980)، فوجد في دراسته أن غموض الدور نتج عن عدم الرضا الوظيفي والشعور بتهديد الوظيفة لحالة الفرد البدنية والعقلية، بالإضافة إلى أن غموض الدور يقلل من استخدام الأفراد لمهاراتهم الفكريـة والمعرفيـة، ويقلل كذلك من استخدام مهاراتهم الإدارية والقيـادية، وبالتـالي فإن نقص هذا الاستخـدام يؤثر في الرضا الوظيفي ويزيد من التهديـد المرتبط بالوظيفة (الهويش، 1420 : 25).

وفي ضوء ما سبق فإن غموض الدور للفرد له آثاره السلبية، وخاصة فيما يتعلق بعدم الرضا عن العمل، وعدم الثقة بالنفس والمزاج المكتئب، وعدم تقدير الذات، وبالتالي النية في ترك العمل.

5- عدم التطور والترقي الوظيفي:

يتفق كثير من الباحثين على أن عدم التطور والترقي الوظيفي للفرد في المنظمة يعد مصدراً من مصادر الضغط، وتهتم الدراسات بمدى ضمان العمل، ومدى تناقص المركز مع واقع الفرد، فبالنسبة لعدم ضمان الفرد للعمل في المنظمة التي يعمل بها بالمستقبل وذلك إما سببه تقليص العمل، أو بسبب تقادمه الإداري، أو بسبب التقاعد المبكر، فإن ذلك يحدث لدى الفرد انفعالات نفسية كالقلق، والخوف، والمعاناة، نتيجة عدم الضمان الوظيفي، أما بالنسبة لتناقص المكان الوظيفي مع الوضع الحقيقي للفرد، فإن هذا السلوك الإداري ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في أعراض نفسيه متعددة، وذلك إما لحصول الفرد على ترقية أكثر مما يتوقعه أو أقل مما يتوقعه، ويمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية، دون أن يحصل على زيادة في راتبه، رغم بقائه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية (النوشان، 2003 :22).

ومن جانب آخر تم تقسيم مسببات الضغوط المتعلقة بالنمو الوظيفي إلى ثلاث مراحل، وهي:

أ- **مرحلة بدء الحياة الوظيفية:** وترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما على نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو عدم التوازن بين مغريات العمل ومنجزاته، أو عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل، أو صعوبة التكيف مع زملاء العمل، أو القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

ب- **مرحلة منتصف النمو الوظيفي:** ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة زيادة أعباء العمل وكثرة التغير، وعدم التأكد، وشدة التنافس الشديد بين الأقران، وتقادم المعارف والمهارات، وضغوط الوقت، وزيادة الاعتماد على الآخرين.

ج- **مرحلة نهاية الوظيفة:** ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والسلطة والمزايا المختلفة، والتفكير في المعاش، ومصادر الدخل، وترك الزملاء وفقد الأصدقاء والشعور بالوحدة. وبذلك نصل إلى أن شعور الفرد بأن فرص التقدم والترقي والنمو الوظيفي في المنظمة لا تستند إلى الكفاءة في العمل، فإن ذلك يضعف من طموحاته في تأكيد مستقبله الوظيفي أو المهني، وهذا الشعور يولد لديه ضغوطاً، ويؤدي إلى اللامبالاة والتراخي والعزلة والخمول، كما أن التغيير الوظيفي إلى الأدنى أو عدم حدوث التغيير في حد ذاته يؤدي إلى ضغوط العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم ترقية الفرد في عمله في الوقت المناسب تسبب ضغوطاً في العمل بقدر ما يسبب الترقي إلى عمل يفوق قدرته الشخصية (السباعي، 2001 : 33).

6- سوء العلاقات في العمل:

تتكون المنظمات على اختلاف أنواعها من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة، هذا التفاعل ينشأ عنه أنواع مختلفة من العلاقات، فهناك العلاقة بين القائد والمرؤوس وهناك العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم، هذه العلاقة قد تكون أحد مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد في المنظمات، فالقائد المتسلط أو الانطوائي أو المركزي تكون العلاقة التي تنشأ بينه وبين أفراده علاقة رسمية هذه العلاقة قد تضيق من خلال قنوات الاتصال فتحجب بالتالي بعض الأوامر والتعليمات عن المرؤوس، وكذلك قد تمنع بعض المعلومات التي توضح تنفيذ الواجبات عن القائد؛ مما يؤثر على الأداء داخل المنظمة، ويزيد من حدة الضغوط لدى الأفراد. كذلك العلاقة بين المرؤوسين

إذا قامت على التخوف والحذر نتيجة لوجود تنافس على المناصب القيادية فيما بينهم فإن هذه العلاقة تزيد من حدة التنافر، وتسبب ظهور الصراعات داخل المنظمة، وبالتالي تعرض العاملين للضغوط المختلفة (المطرفي، 2001 :38).

ويجمع العلماء السلوكيون على اعتبار أن أنماط القيادة السائدة، وطبيعة العلاقة التي تسود بين أعضاء التنظيم، والإجراءات المنظمة لها بين الموظفين مصدر آخر من مصادر الضغط الوظيفي؛ فهذان العنصران اللذان يكونان العلاقات الشخصية يؤثران على درجة التحفيز والرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية داخل المنظمة. ولقد أثبتت الدراسات العديدة التي أجريت أن هناك علاقة طردية بين درجتي انسجام وتلاحم مجموعات العمل داخل المنظمة، وبين الضغط النفسي الذي قد يتعرض له الموظف، فكلمان ازدادت، كلما تقلصت فرص تفشي الضغط، والعكس صحيح (السناني، 1995 :11).

وهكذا نجد أن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها.. أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب؛ بسبب ما يعانيه من ضغوط بسبب هذه العلاقات السيئة (العميان، 2002 :163).

7- تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط، خصوصاً أن بعض تقييم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد في المنظمة من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترتيبات والعلاقات، فعملية التقييم تشكل مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم هذا التقييم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آنٍ واحد (السلوم، 1423 :20).

وفي الواقع يعد تقييم الأداء من أهم مصادر ضغوط العمل؛ لأن التقييم حينما يبنى على العلاقات الشخصية وعلى المحسوبيات بين القائد ومرؤوسيه، دون الاعتماد على كفاءة الأداء فإن ذلك يولد نوعاً من الإحباط لدى بعض المرؤوسين المجتهدين؛ نظراً لمساواتهم بزملاء أقل منهم كفاءة أو قد يفضل بعض الزملاء الآخرين عليهم في تولي المناصب الإدارية. وهذه الأمور تكون مصدراً من مصادر الضغوط في العمل التي يشعر بها الأفراد (الروقي، 2003 :23).

8- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة؛ لذا فإن عملية اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو استبدادية قد تكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل سواء كان ذلك بالنسبة للمدير أو بالنسبة للأشخاص المتأثرين بهذا القرار، خاصة إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة، وعدم مشاركة الموظفين، وتؤدي المركزية في اتخاذ القرار إلى فقد الثقة بين العاملين لعدم تعودهم على حمل المسئولية، وفقدان الحماسة للقرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا.

إن إهمال الإدارة لمشاركة الفرد بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرار المتعلق بعمله يؤدي إلى انخفاض مستوى المعنوية لديه، وانخفاض إنتاجيته، ومستوى الرضا لديه، وكلها من النتائج الوخيمة لضغوط العمل السلبية، حيث أثبتت بعض الدراسات العلمية أن الوظائف التي لا تترك للموظفين الحرية في اتخاذ القرار هي التي تؤدي إلى المزيد من الضغوط (البليهد، 1422 : 20-21).

9- ظروف العمل المادية:

يقصد بظروف العمل خصائص البيئة التي يعمل الفرد في إطارها، ومن المحتمل أن تكون العوامل الآتية من مصادر الضغط لمن يتعرضون لها: تلوث الجو والبيئة، الضوضاء، الإضاءة غير المناسبة، الازدحام، مخاطر إصابات العمل، وأمراض المهنة. فهناك ظروف خاصة بكل عمل تؤثر على توجه الفرد

نحو ذلك العمل وتؤثر على سلوكه، ومن أهم هذه الظروف ساعات العمل، والإضاءة، والضوضاء، ودرجة الحرارة والتهوية، وفترات الراحة، وفرص الترقية، وأن يكون الأجر كافياً لمتطلبات حياة الفرد الأساسية، وفي حالة عدم توافر هذه الأمور فإنها تصبح مصدراً أساسياً للضغوط في العمل (حميد، 2001 :89).

10- نمط الشخصية:

يعد نمط السلوك الشخصية أحد المصادر التي لها دور كبير في الاستجابة للضغوط في مجال العمل لدى الفرد، خاصة إذا ما كانت هذه الشخصية تعاني من أمراض أو قلق أو خلافه، حيث نجد أن الأفراد الذين هم من الشخصيات القلقة عادة ما يتأثرون بالمواقف الضاغطة أكثر من غيرهم؛ وذلك لأن ردود أفعال هذه الشخصيات نحو مسببات الضغوط غالباً ما تتم بالمبالغة في التفكير في الأحداث المسببة للضغوط بعد زوال المؤثر، حيث تصبح المواقف السيئة عالقة في الذهن ويصعب التخلص منها.

وكذلك الشخصيات التي تعاني من حساسية بدرجة كبيرة من خلال التعامل مع الرؤساء أو الزملاء أو حتى خارج بيئة العمل من الأهل والأصدقاء، حتى الانتقادات التي توجه إليهم، والتي ينظر إليها أنها مصدر قلق وتهديد لأمنهم واستقرارهم الوظيفي، وبالتالي تزداد لديهم درجة القلق؛ مما يؤدي في النهاية إلى زيادة حدة الضغوط لديهم (الروقي، 203 :24-25).

ولا شك أن مصادر ضغوط العمل التي تم تناولها سابقاً تمتزج معاً لتؤدي إلى إحداث درجات مختلفة الحدة من ضغوط العمل التي تواجه الفرد. وتختلف حدة هذه الضغوط وتأثيرها من فرد إلى آخر بسبب الاختلافات الفردية بين الأفراد؛ وفقاً لمقدرتهم على المواجهة والتوافق مع تلك الضغوط، فالفرد الذي لديه قدرات وخصائص تمكنه من التوافق فإن ذلك يخفف من حدة وتأثير هذه الضغوط، وعلى

العكس من ذلك فإن من يكون لديه قدرة محدودة على التوافق أو التكيف تزداد هذه الضغوط التي يواجهها.

5/1/2 النتائج (الآثار) المترتبة على ضغوط العمل:

من خلال دراستنا لمفهوم الضغوط لاحظنا أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة، كما يمكن أن يؤدي إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة، حيث أن المتفق عليه أن وجود قدراً من الضغط يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الذي يعتبر بدوره دافعاً إلى أداء أفضل، كما أن زيادة الضغط تؤثر بشكل قوي على الأداء في كثير من الأعمال، حيث ينخفض الأداء عادة وبشكل حاد مع ارتفاع مستوى الضغوط.

وعليه يمكن تقسيم الآثار المترتبة على ضغوط العمل إلى ما يلي:

1- الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شيء يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقية غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها، ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

أ- تحفّز الفرد على العمل.

ب- تجعل الفرد يفكر باستمرار في العمل.

ج- يزداد تركيز الفرد على العمل.

د- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.

هـ- التركيز على نتائج العمل.

و- النوم بشكل مريح.

ز- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

ح- الشعور بالمتعة والإنجاز.

ط- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.

ي- النظر إلى المستقبل بتفاؤل.

ك- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (العميان، 2002: 165-166).

2- الآثار السلبية:

إن نتائج الجانب السلبي للضغط هي التي تحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة؛ وذلك لما لها من نتائج أو آثار ضارة على كل من الفرد والمنظمة، ولذا فإننا سوف نتناول في هذا الجزء النتائج المحتملة للضغوط وأثرها على كل من الفرد والمنظمة:

أ- آثار الضغوط على الفرد:

إن تعرض الفرد لضغط عمل حاد أو مستمر له عدة مظاهر، وتنتج عنه تأثيرات على صحة وسلوك الإنسان، يمكن إيجازها بما يلي:

1- الآثار الفسيولوجية: حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية، كما أن البحوث الطبية تكشف إن أكثر من (50%) من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط، ومن بين هذه الأمراض: الأزمات القلبية، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل.

2- الآثار النفسية: ومن الملاحظ أن هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من الاهتمام بنتائجه على الصحة العقلية، ومع ذلك يمكن القول: إن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط والقلق والاكتئاب،

والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية، وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا، وهذه الآثار بلا شك تنعكس على المنظمة، خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة.

3- الآثار السلوكية: وتعد هذه الآثار أكثر وضوحاً من النتائج النفسية والفسيولوجية، ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج: الغياب عن العمل، والتأخر عنه، والإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات، والأرق والإفراط في النوم، وفقد الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل، شرود الذهن، والاعتداء على الأفراد، الاستياء العام، والانتحار في أقصى حالات الضغط (النوشان، 2003 :25-26).

ومن خلال ما سبق يمكن ذكر أهم الآثار المترتبة على الضغط على الأفراد كما يلي:

أ- ظهور بعض ردود الفعل والسلوكيات الخاطئة تجاه الآخرين.

ب- الشعور الدائم بالإحباط وعدم المبالاة نتيجة عدم تكيفه اجتماعياً ووظيفياً.

ج- تـأثر الفرد من الناحية الصحية كإصابته بأمراض عديدة مثل ضغط الدم.

د- من الممكن أن يقدم هذا الموظف على بعض الأعمال المشينة كإدمان الكحوليات، التسرب الوظيفي، أو التسيب الوظيفي وما ينتج عنه من تعطيل مصالح المتعاملين (السلوم: 1423: 26).

وفي ضوء ما سبق يظهر لنا مدى عمق الآثار التي يمكن أن تحدثها ضغوط العمل على الأفراد العاملين بمنظمات الأعمال من الناحية النفسية والصحية والسلوكية، بالتالي فإننا لا نتوقع من هؤلاء الأفراد أداء متميزاً أو تركيزاً في

مهام العمل أو حرصاً على مستوى ما يقدم من خدمات أو إنتاج، ما لم يتم تثقيف هؤلاء الأفراد ليتمكنوا من التعامل مع مختلف هذه الضغوط التي تواجههم؛ مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التفاعل والتكيف، ويحد من الآثار السلبية، وبجانب ذلك يجب على المنظمات الحرص على إتباع العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي تعمل على إزالة أسباب ومصادر هذه الضغوط، بالإضافة إلى الحد من آثارها السلبية.

ب- آثار الضغوط على المنظمة:

إن النتائج أو الآثار الناجمة عن ضغوط العمل لا يقتصر ضررها على الفرد فقط، بل تمتد لتشمل المنظمة التي يعمل بها الفرد، والعنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، فهو الأداة التي من خلالها يتم تحقيق أهداف هذه المنظمة، ولهذا فإن الخلل الذي يصيب الفرد ويؤثر على سلوكه وتصرفاته، نتيجة لتعرضه لضغوط العمل، ينعكس مباشرة على أداء المنظمة، وعلى قدرتها وضمان بقائها واستمرارها في سوق العمل.

وتتجسد النتائج الواقعة على المنظمة في: ارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي، وارتفاع معدل دوران العمل، وترك العمل، والصراع الشخصي في بيئة العمل، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات، وزيادة معدل الشكاوي، وإصابات العمل، وارتفاع التكاليف المالية، بالإضافة إلى ضعف الولاء التنظيمي، وعدم الرضا الوظيفي (السباعي، 2001 :48).

وتؤكد العديد من الدراسات على أن الضغوط السلبية التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي.. حيث أن مع استمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها ومع الزملاء غير المناسبين، ووجوده في ظروف عمل غير مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية وترتيب المكان والنمط القيادي والإداري الذي تتبعه المنظمة، يمكن أن يحدث عدم رضا

عن الوظيفة؛ مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وربما غياب أو انعدام الرضا الوظيفي لدى الفرد (الروقي، 2003 :33). ويمكن من خلال ما سبق إيجاز أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:

1- زيادة التكاليف المالية.

2- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

3- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

4- عدم الرضا الوظيفي.

5- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث وإصابات العمل.

6- الغياب والتأخر عن العمل.

7- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.

8- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

9- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

10- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

11- التسرب الوظيفي.

12- الشعور بالفشل.

13- ارتباكات العمل داخل المنظمة.

14- إهدار طاقات الأفراد العاملين.

15- إضعاف المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.

16- إعطاء انطباع سيئ للجهات الأخرى عن سير العمل بالمنظمة.

17- إعاقة حركة التقدم والتنمية بالمنظمة.(العميان، 2002 :167)، (السلوم،1423:27).

6/1/2 أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة:

لما كانت ضغوط العمل ذات طبيعة معقدة ومصادر متعددة، فإن من المستحيل تجنب هذه الضغوط بصفة عامة، بل ليس من المبالغة أن قليلاً من الضغوط، وبدرجة معتدلة يفيد الأفراد ويحفزهم على بذل جهود في العمل.. حيث يكون حصيلتها في مصلحة المنظمة ووسيلة من وسائل تحقيق أهدافها. إذ إن الضغوط حين تزداد وتصبح ظاهرة سلبية في المنظمة تؤثر على الأفراد في صحتهم الجسمية والنفسية، أو تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة التي تتحمل تكاليف هذه الضغوط وتبعاتها كترك العمل أو التغيب.

وحين تبلغ ضغوط العمل حدودها السيئة يصبح من اللازم على المنظمة أن تبادر بمواجهة مسئولياتها تجاه هذه الضغوط بهدف التأثير في عوامل الضغط بحيث تتمكن من تخفيف آثارها بقدر الإمكان والتوصل إلى رفع مستوى أداء الأفراد والحد من الخسائر الناجمة عن هذه الضغوط (السباعي، 2001 :51).

وعليه مهما تعددت مصادر الضغوط وكثرت نتائجها وآثارها على الفرد والمنظمة، فإنه من الصعب أن نتخلص من هذه الضغوط أو أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا بشكل عام، ولكن يجب أن نضع أساليب واستراتيجيات يمكن من خلالها أن تساعدنا على التقليل من مصادر هذه الضغوط أو الحيلولة دون وقوع بعضها، ومحاولة الحد من آثارها على المستويين الفردي والتنظيمي. وتتمثل إدارة الضغوط في فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة، وهي:

1- استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

وتقوم هذه الاستراتيجيات من منطلق أساسي، هو أنه لما كان الضغط يتوقف في النهاية على مدركات الفرد وتفسيراته لمسببات الضغط والبيئة التي يعمل فيها، فإن التصرفات الفردية تعتبر مطلباً ضرورياً لمواجهة ما يعانيه من ضغوط وما تحثه عليه من نتائج وآثار، وتعتبر هذه الاستراتيجيات ذات طبيعة دفاعية، أي أنها لا تواجه الضغط إلا بعد وقوعه وإحداث آثاره على الفرد، ومن بين هذه الاستراتيجيات: الفحوص الطبية الدورية، التدريب على متابعة تغيرات الجسم، التأمل، الاسترخاء، التمرينات الرياضية، التغيير في النظام الغذائي (محمد، 1992 :90).

كذلك من الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة الضغوط على المستوى الفردي اللجوء إلى ا عز وجل في كل الأحوال، فالإيمان با والفزع إليه يعد جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، (هيجان، 1998 : 291)، ويقول ا سبحانه وتعالى: { أَمَّن يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ.. } (سورة النمل : 62).

وهناك أيضاً أسلوب تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، حيث إن الضغوط أمر يتعلق بالفرد وأن مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل هذا الفرد مثل حالات القلق والاكتئاب بحيث يكون الإنسان قادراً على التحكم في القلق والاكتئاب وذلك عن طريق إيقاف حالات التفكير المزعجة التي تسبب القلق والقيام بتخصيص وقت للراحة والاستجمام، وطلب المساندة والدعم الاجتماعي أو اللجوء إلى طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط الذين لديهم القدرة على تقديم العون والمساعدة في تخفيف آثار الضغوط على الفرد (هيجان، 1998 :291-355).

وأخيراً قد يكون أحد المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط، هو أن يغير الفرد نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر، أو يترك العمل بالمنظمة ويبحث عن فرص عمل بديلة في منظمات أخرى، حيث قد يعد ذلك هو السبيل الوحيد المناسب لمواجهة حالات ضغوط العمل المزمنة أو المستعصية (إدريس، المرسي، 2002م، ص547).

2- **استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:**

وهي تسعى إلى مواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة، وتعتبر ذات طبيعة هجومية، حيث تعمل على التغلب على مسببات الضغط المحتملة، ومن ثم تمثل أحد أشكال الإدارة الوقائية لضغوط العمل، تتخذ شكل الاستراتيجيات الدفاعية عند استخدامها لعلاج نتائج الضغط، والاستراتيجيات الفعالة هي تلك التي تتناول ضغوط العمل في أبعادها الثلاثة: المسببات، والمعنى، والنتائج. (محمد، 1992 :90)، ومن بين هذه الاستراتيجيات:

أ- **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباع المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم، ولذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشيع جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

ب- **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب، منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتيني ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى

وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن تقوم الوظيفة بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقداراً مناسباً من السلطة للقيام بأعباء العمل.

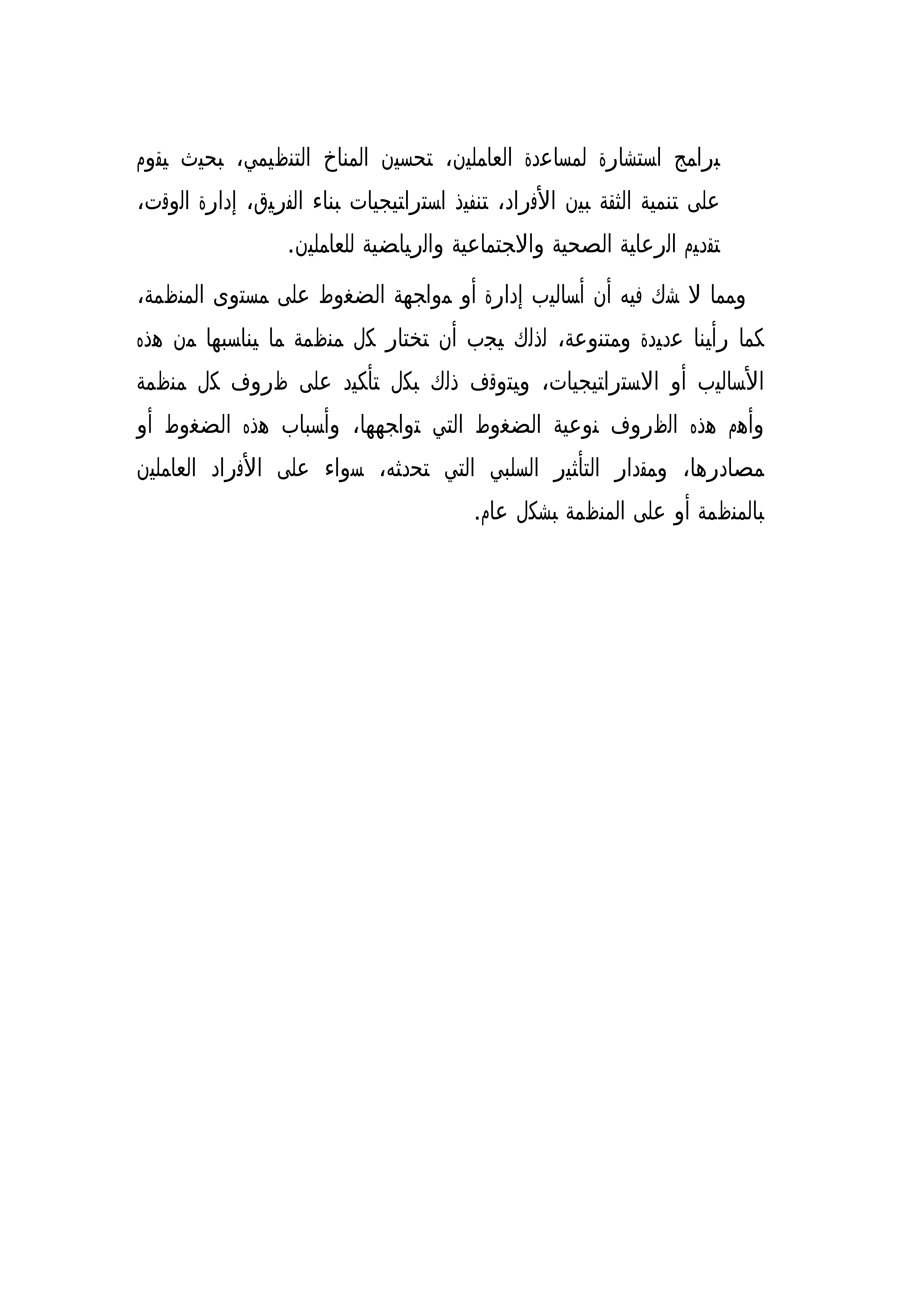
ج- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج بعض الوظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

د- **تطوير نظام الاختيار والتعيين:** وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظام تدريب متطورة، وخلق نظام عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظام الاتصال وقنواته وتطبيق نظام المشاركة في اتخاذ القرارات، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.

هـ- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة، مع توفر كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

و- ترتيب بيئة العلم المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار (ماهر، 1993 :434-437).

وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار محمد (1992 :91) إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات الأخرى لمواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة، ومن أهمها: (المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات الإدارية واتخاذ القرارات، برامج التطوير التنظيمي، التعديل في أنماط القيادة الإدارية، تعديل سياسات شئون الأفراد، وضع نظم جيدة للاتصالات أو تعديل النظم الحالية، إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، وضع



برامج استشارة لمساعدة العاملين، تحسين المناخ التنظيمي، بحيث يقوم على تنمية الثقة بين الأفراد، تنفيذ استراتيجيات بناء الفريق، إدارة الوقت، تقديم الرعاية الصحية والاجتماعية والرياضية للعاملين.

ومما لا شك فيه أن أساليب إدارة أو مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة، كما رأينا عديدة ومتنوعة، لذلك يجب أن تختار كل منظمة ما يناسبها من هذه الأساليب أو الاستراتيجيات، ويتوقف ذلك بكل تأكيد على ظروف كل منظمة وأهم هذه الظروف نوعية الضغوط التي تواجهها، وأسباب هذه الضغوط أو مصادرها، ومقدار التأثير السلبي التي تحدثه، سواء على الأفراد العاملين بالمنظمة أو على المنظمة بشكل عام.

2/2المبحث الثاني

التسرب الوظيفي

1/2/2 ماهية التسرب الوظيفي.

2/2/2 أسباب التسرب الوظيفي.

3/2/2 الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي.

4/2/2 سبل السيطرة على تسرب الموظفين.

1/2/2 ماهية التسرب الوظيفي:

1/1/2/2مفهوم التسرب الوظيفي:

بالنظر إلى مفهوم التسرب الوظيفي في مجال العمل والمنظمات، فإن أغلب الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة قد ركزت على مسبباتها وآثارها، دون الخوض في تعريفها وماهيتها، وذلك راجع إلى ندرة مثل هذه الدراسات (العصيمي، 1418 : 5).

وفي الواقع تعاني العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب أو ما يشار إليه أحياناً بدوران العاملين، والذي يقصد به الاستقالة الاختيارية للعاملين. ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة، لقد بدأت هذه الظاهرة في التضخم، وازدادت حدتها في السنوات الأخيرة، خاصة في القطاع الحكومي وفي مؤسسات الدولة، ولا يستثنى من ذلك بالطبع القطاع الخاص، وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، وتدني مستوى الأجور والمرتبات، أو لرغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، وبدون أدنى شكل هناك العديد من الأسباب الأخرى لتسرب العاملين ستناقش في موضعها (الصباغ، 1403 : 150).

وقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل من قبل الباحثين منذ أكثر من 65 سنة مضت، وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل في تناوله لظاهرة التسرب الوظيفي، منها المدخل السيكولوجي، والمدخل الاجتماعي، والمدخل الاقتصادي، ومع أواخر عام 1940م، أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مروراً بدراسات هيرزبرج 1957م، وروم 1964م، الذين تناولوا البحث في التسرب الوظيفي كجزء من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتسرب الوظيفي (الهليل، 2003 :50).

ويصنف ستول حالات تسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع، وهي:

1- **الحالات التي تبدأ من قبل رب العمل:** كالنقل والتسريح المؤقت والفصل.

2- **الحالات التي يبادر بها الموظف** كالاستقالة، والتقاعد المبكر.

3- **الأحداث القهرية:** مثل حالة الوفاة، أو التقاعد بقوة القانون.

وهذه الحالات تكون نسبتها قليلة جداً، خصوصاً في المنظمات الجديدة، حيث إن أكثر التسرب الملاحظ في المنظمات هو الانفصال الإداري من المنظمة دون إجبار وهو المقصود أيضاً في دراستنا هذه. ويوضح "ستول" أن وجود نسبة واحدة مفضلة يمكن أن نحتكم إليها لمعرفة مدى خطورة التسرب بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات هو أمر غير ممكن، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لتمنع الركود، وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة العمل الصحية.

وبين هذين الطرفين توجد عدة درجات من التسرب يحكمها عدد من العوامل، مثل: طبيعة العمل، ونوعية العاملين، وكذلك درجة نضوجهم. وبغض النظر عن نوعية التسرب أو مستواه داخل المنظمة، فإن تسرب الموظفين الحديين، أي الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الأداء في المنظمة، لا يعتبر مشكلة كبيرة؛ ولذلك فإن ما يجب الانتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما تكثر حالات التسرب بين موظفيها الأكثر كفاءة وإنتاجية (آل مذهب، 1998 :7-8).

وبشكل عام نجد أن الاستقالة هي أكثر أشكال التسرب إثارة لاهتمام علماء الإدارة عند بحثهم عن التسرب الوظيفي؛ وذلك للأسباب التالية: كون غالبية التسرب يحدث بسبب الاستقالة، ما لم تكن هناك دورة اقتصادية سيئة مسببة للتسريح من العمل، وسهولة صياغة نظريات التسرب ذي النوع الواحد المتجانس؛ لأنه سيكون من الصعوبة بمكان شرح الاستقالة والفصل بنظرية واحدة، كما أن الاستقالة هي أكثر أشكال التسرب قابلية للتأثير بتدخل المديرين، وبالتالي يصبح من الطبيعي أن يركز المـديرين اهتمامهم على ظاهرة يمكن السيطرة عليها أكثر من غيرها (حلواني، 2001: 18-19).

وفي كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمي تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعي، والانقطاع عن العمل، وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة (الغانم، 2003 :19).

وبذلك يرى الباحث أنه لا يجب النظر من البداية إلى التسرب، على أنه ظاهرة خطيرة وسلبية تستدعي سرعة المواجهة، واتخاذ القرار الحاسم إلا بعد التأكد من نوعية العاملين المتسربين، هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء والإنتاجية؟.. والمقصود في دراستنا هذه تسرب العاملين الأكثر كفاءة؛ مما يتسبب بآثار سلبية كبيرة على المنظمة.

2/1/2/2تعريف التسرب الوظيفي:

عرف "موبلي" التسرب الوظيفي على أنه: " توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" (موبلي، 1982 :23).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات العلاقة مثل: الترقية، النقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة.

كما يركز هذا التعريف على الموظفين الذين يتقاضون تعويضاً نقدياً من المنظمة باعتباره شرطاً من شروط العضوية.

ويعرف الصباغ التسرب الوظيفي بأنه: "الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة" (الصباغ، 1403: 150).

ومن الملاحظ على هذا التعريف أنه حدد حالات التسرب الوظيفي من المنظمات بحالة واحدة فقط، وهي الاستقالة الاختيارية، ولم يذكر أو يشير إلى حالات التسرب الأخرى كالانتقال إلى قطاع آخر، أو التقاعد مثلاً.

كما عرف "عبد الرحمن" التسرب الوظيفي بأنه: " ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص". ويؤخذ على هذا التعريف أنه غير واضح وغير دقيق، حيث إنه قصر التسرب الوظيفي على حالة ترك العمل في المنظمة بطريقة غير نظامية، أي أنه استبعد الطرق النظامية لترك العمل كالاستقالة، بالإضافة إلى أنه قصر الانتقال إلى القطاع الخاص، وبذلك استبعد حالة الانتقال إلى القطاع الحكومي مع أن التسرب الوظيفي قد يحدث من موظف في القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص أو العكس (العصيمي، 1418 :5).

أما "الغانم" فيعرف التسرب الوظيفي على أنه: "انقطاع أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى" (الغانم، 2003 :21).

وهذا التعريف هو ما سوف نأخذ به في هذه الدراسة؛ لتوافقه ما مع تهدف إليه الدراسة ومع ما تقصده بالتسرب الوظيفي.

كما يعرف الحربي التسرب الوظيفي بأنه: "يعني خدمة الموظف خارج المنظمة في منظمات أخرى عن طريق الإعارة لفترة محدودة أو خروج الموظف من العمل طوعاً عن طريق الاستقالة أو النقل أو التقاعد المبكر" (الحربي، 2004 :14).

ويلاحظ على هذا التعريف أنه شمل أكثر من سبب من أسباب التسرب، خاصة الإعارة لفترة محدودة ثم العودة مرة ثانية للمنظمة وهو ما قد يتعارض مع تعريفات أخرى للتسرب الوظيفي.

وفي بعض الأحيان قد يشار لظاهرة التسرب الوظيفي بدوران العاملين، وأوجه التماثل بين التسرب الوظيفي ودوران العاملين هي في توجه العاملين إلى الخارج أي تسربهم من المنظمة، أما أوجه الخلاف فهو في حركة العاملين الموجهة إلى الـ داخل أي بـ زيادة عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة، وهو عكس التسرب الذي وجهة العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط (الغانم، 2003 :20).

ويعرف دوران العمل بأنه: "الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين" (الشنواني، 1997 :89).

كما يعرف دوران العاملين بأنه: "حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة على الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معاً (الكبيسي، 1980م:94).

كما يطلق مصطلح دوران العمل على تلك: "الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، أي هو ظاهرة التغيير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها (لطفي، 1995 :61).

وفي ضوء ما سبق فإن التسرب الوظيفي يختلف عن دوران العمل أو العاملين، من حيث أن دوران العمل يشمل الالتحاق بالخدمة أو الخروج منها أو كليهما، في حين أن التسرب الوظيفي يتضمن خروج العاملين من المنظمة إلى جهات أخرى لأسباب متعددة. ومن كل ما سبق يخلص الباحث إلى تعريف التسرب الوظيفي بأنه: "ترك الموظف العمل بإدارته نتيجة ضغوط العمل التي يواجهها بالمنظمة التي يعمل بها".

2/2/2 أساب التسرب الوظيفي:

عندما نتحدث عن أسباب التسرب الوظيفي فإن هناك العديد من هذه الأسباب، وهناك من يلخصها في جملة واحدة، وهي عدم الرضا عن العمل لسوء المناخ التنظيمي، يتولد هذا الإحساس عن عدم الرضا نتيجة إلى سوء توفر عدة عوامل خاصة بالمناخ التنظيمي مثل الأجور والمرتبات والصلاحيات، والعلاقات، والاتصالات.. الخ، ونتيجة لذلك يتوالد بين العاملين اتجاه سلبي نحو تلك العوامل، ومحصلة تلك الاتجاهات السلبية توالد الشعور بعدم الرضا بين العاملين، ومن ثم الرغبة في ترك العمل أي التسرب (الصباغ، 1403 : 153). وفي الواقع فإن أسباب التسرب الوظيفي متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وقد لمس الباحث ذلك بعد اطلاعه على

أدبيات الدراسات الخاصة بظاهرة التسرب الوظيفي، فوجد العديد من الأسباب والمحددات والعوامل المرتبطة بهذه الظاهرة، بالإضافة إلى عدم اتفاق الكتاب والباحثين على أسباب معينة تؤدي بالعامل إلى التسرب، وبصفة عامة يمكن تصنيف أسباب التسرب الوظيفي إلى:

- أسباب طاردة، وأخرى جاذبة. - أسباب فردية، وأخرى تنظيمية.
- أسباب داخلية، وأخرى خارجية. - أسباب مادية، وأخرى نفسية.
- أسباب اجتماعية، وأخرى اقتصادية. - أسباب تتعلق بالعامل ذاته، وأخرى تتعلق بظروفه (الغانم، 2003 :21).

وحيث إن دراستنا هذه تهدف إلى بيان أثر ضغوط العمل على تسرب الموظفين، وقد سبق لنا دراسة أسباب ضغوط العمل ومصادره، والتي تعد في نفس الوقت من الأسباب الرئيسية لترك العمل أو التسرب الوظيفي؛ لذا سوف نقوم باستعراض أهم العوامل التي تؤدي بالنهاية إلى التسرب الوظيفي، وهي في أغلبها عوامل بيئة العمل، أي العوامل التنظيمية ذات الأثر المباشر في وجود ضغوط العمل، وبالتالي حدوث التسرب الوظيفي، ومنها ما يلي:

1- الأجور والمرتبات:

تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولاً بين المنظرين، وخاصة الاقتصاديين منهم، فتتابع الارتفاع في الأجور والمرتبات غالباً ما ينتج منه تتابع انخفاض في كمية التسرب، والأجور هنا تدل على النقود والفوائد الإضافية وأية مميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها كمقابل لخدماتهم.

وقد ذكر برايس ثمانية تصانيف وثلاث مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب والأجور ومستوى التسرب، ومن الدراسات العربية التي تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الأجور والمرتبات والتوجه نحو التسرب، دراسة آل مذهب.. حيث كان من نتائج هذه الدراسة أن التوجه نحو التسرب

بين أعضاء هيئة التدريس يرجع بالمقام الأول إلى عوامل مادية، وعلى رأسها تدني مستوى الرواتب (حلواني، 2001 :52-53).

كما وجد أرمنيخت وايرلي أن أكثر العوامل أهمية لترك العمل هو انخفاض الراتب، ويتأثر الرضا الوظيفي للعامل بالأجر من حيث كفايته وتناسبه مع كمية العمل وساعات العمل، وكلما كان الأجر مناسباً لكمية العمل كان العامل أو الموظف راضياً عن عمله، ويؤدي ذلك إلى بقائه بالعمل دون التفكير في الانتقال إلى مكان آخر (الغانم، 2003 :22). ومن خلال ما سبق يتضح لنا أهمية الرواتب والأجور ودورها الكبير والمؤثر في تسرب العاملين من أية منظمة.

2- تصميم ومحتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل، وهي التنوع والاستقلالية، ودرجة التعقيد والرتابة، ودرجة الصعوبة، إضافة إلى الأساليب التي تنجز بها مهام الوظيفة (سيزلاقي، 1991 :220).

والفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته وعدم وجود تنوع في مهامها من خلال التخصص الدقيق، وزيادة الروتين في العمل، وشعوره بانخفاض المسئولية والتقدير الذاتي للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، كما أن عدم التقويم الصحيح من جانب الموظف لمحتوى الوظيفة يؤدي إلى وجود ضغوط على الموظف تدفعه على التسرب (التميمي، 1421 : 13).

3- المركزية:

توجد علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور للموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر؛ مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة.

فالأفراد العاملون يقدرون قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في المجموعات، والحصول على المعلومات الخاصة بالعمل وبالتنظيم في وقتها المناسب، وعدم حصول أو مشاركة الموظف في مثل هذه الأعمال يولد لديه ضغوط عمل قد لا يستطيع مواجهتها أو تحملها بما يؤدي في النهاية إلى البحث عن عمل آخر خارج المنظمة (موبلي، 1982 :117).

4- العلاقات والاتصالات بالمنظمة:

كلما كان هناك اندماج أكبر بالعمل كان هناك تسرب أقل، ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة في العلاقات الأساسية أو الرئيسة وشبه الأساسية أو الثانوية.. أما الاتصالات فهي على نوعين: اتصالات رسمية واتصالات وسيلية، وإن ارتفاع مستوى الاتصالات الوسيلية والرسمية في المنظمة يؤدي إلى انخفاض في مستوى التسرب؛ لأن الاتصالات الوسيلية توفر المعلومات عما هو مطلوب عمله بشكل حقيقي في الوظائف المختلفة؛ مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلي، وبالتالي يقل التسرب الناتج عن وجود فروق عالية بين المتوقع والواقع (حلواني، 2001 :53).

كما توفر الاتصالات الرسمية معلومات موثقة عما يجري بالمنظمة؛ مما يعطي الموظفين إحساساً بالسيطرة على أوضاعهم ناتجاً عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماماً وما هي حقوقهم بالمقابل، وقد وجد "برايس" أربعة تصانيف وأربع مراجعات وست دراسات تدعم وجود العلاقة السلبية بين ارتفاع مستوى الاتصالات وبين الانخفاض في مستوى التسرب (حلواني، 2001 :53-54).

5- فرص التقدم والتطوير المهني:

قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات وظيفة أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً.

وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل أو الموقف العملي الذي لا يشجع على وجود توافق بين الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحيحة للفرد، وقد يكون هروباً بحثاً عن وظيفة بديلة أو قد توظفه منظمة أخرى وقد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر.

واختبار المرء لذاته في سوق العمل وبنجاح قد يكون معززاً له، فضلاً عن ذلك فإن التحدي والتنوع والإثارة المرتبطة بافتراض الوظيفة الجديدة قد تكون عاملاً شخصياً مساعداً للأفراد الذين يشعرون بأن هذه الأشياء تنقصهم في وظيفتهم الحالية (التميمي، 2000 :12).

6- الحوافز:

تعد الحوافز أحد الدوافع الرئيسة في عملية تسرب الموظفين، وذلك في حالة فقد التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه الموظف للمنظمة من جهد وعمل وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد نقدي ومعنوي، فحالة الفرد المعنوية ودرجة رضاه عن عمله يحددها التوازن أو التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد في المنظمة (دوافع العمل) من ناحية وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة من ناحية أخرى، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز، وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوئها توزيع تلك الحوافز، تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين بعضهم من جهة أخرى، وهذه الأمور تزيد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد؛ مما قد يدفعهم في النهاية إلى ترك العمل تخلصاً من هذه الأمور والمواقف الضاغطة (العصيمي، 1418 : 9-10).

7- الشعور بالأمان في العمل:

إن شعور الموظف بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وعدم شعوره بالأمان فيها، قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم الولاء التنظيمي،

وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، وبالنهاية التسرب إلى خارج المنظمة وتركه العمل بها (موبلي، 1982 :77).

8- القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومرؤوسيه من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث إن كل واحد من أطراف العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر.

وعليه فإن القائد يتعامل مع مرؤوسيه ويمارس دوره القيادي والمتمثل في القدرة على استثارة دافعية الآخرين وإقناعهم بالسعي لتحقيق أهداف التنظيم.

وفي الواقع العملي توجد سلوكيات لبعض القادة تسهم في تدني مستوى مرؤوسيهم كالقسوة الشديدة، وانعدام الإنسانية في تعاملهم معهم، بالإضافة على عدم العدالة بمحاباتهم وتمييزهم لبعض الموظفين على حساب موظفين آخرين، مما يؤدي بالتالي إلى تدني مستوى رضا المرؤوسين، وبالتالي محاولة الهروب من هذه المنظمة وتسربهم خارجها (الخضيري، 1991 :119).

9- الرضا الوظيفي:

والرضا العام عن العمل هو محصلة رضا الفرد عن أجره، ومحتوى عمله، وفرصته في درجة الترقي، ورضاه عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها، بالإضافة إلى رضاه عن ساعات العمل وظروفه. وانعدام الرضا الوظيفي له دور كبير في عملية التسرب، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها آراؤهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، وكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، وفي النهاية تركه للعمل بالمنظمة وتسربه إلى منظمة أخرى (التميمي، 2000 :14).

وكما أشرنا سابقاً يوجد العديد من أسباب التسرب الوظيفي ولكن طبيعة هذه الدراسة وربطها بين ضغوط العمل والتسرب الوظيفي جعلنا نركز على العوامل الرئيسة المرتبطة بالعمل وتؤدي في نفس الوقت إلى ممارسة ضغوط حادة على العاملين، وبالتالي إلى تسربهم خارج المنظمة في النهاية.

3/2/2 الآثار المرتبة على التسرب الوظيفي:

عند التفكير في التسرب الوظيفي، فإنه عادة ما يتبادر إلى الذهن نتائجه السلبية ومدى الأضرار المادية والمعنوية التي قد يلحقها بالمنظمة، وقد كان هذا هو الدافع القوي لإجراء الكثير من الدراسات ولاهتمام المديرين به ومحاولاتهم المستمرة للسيطرة عليه والتخفيف منه ما أمكن، إلا أنه عند التفكير في نتائج التسرب وآثاره نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج حدود المنظمة لتصل إلى الموظفين المتسربين والموظفين الباقيين. كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية بل قد تكون إيجابية لكل الأطراف المعنية (حلواني، 2001 :20).

ولكن كل ذلك تحدده عوامل وعناصر مختلفة بحسب الظروف، أهمها نوعية العاملين المتسربين، هل هم الأكثر أم الأقل كفاءة في الأداء والإنتاجية، فإن كان المتسربون بين العاملين الذين يكاد أداؤهم وإنتاجاتهم يتساوى مع مستوى الأداء بالمنظمة فعندئذ قد تشجع المنظمة بطرق مختلفة تسرب هؤلاء العاملين؛ لأنه ليس هناك ما تخسره المنظمة أو تخاف عليه.. بل قد تجني آثاراً إيجابياً، ولكن المشكلة في حالة ما إذا كان التسرب يحدث بين العاملين الأكثر كفاءة وإنتاجية عندئذ يجب الاهتمام بتلك المشكلة والبحث السريع عن حل لها وإيقاف التسرب المكاف إدارياً ومادياً ومعنوياً (الصباغ، 1403: 150).

وفي الواقع فإنه كلما كان التسرب الوظيفي يحظى باهتمام المسئولين عن القوى العاملة في المنظمات الحكومية والخاصة عند التخطيط للقوى العاملة، وكلما كانت تلك المنظمات قادرة على التنبؤ بمعدلات التسرب وضبطها عند الحدود المقبولة فإن ذلك

سيحد من الآثار السلبية للتسرب الوظيفي، والعكس صحيح، أي كلما كان هناك سوء إدراك لهذه المشكلة وعدم اهتمام بها، كلما كانت آثارها السلبية أكثر تأثيراً على تلك المنظمات (الهليل، 2003 :51).

وعليه يمكن تصنيف الآثار المترتبة على التسرب الوظيفي إلى الآتي:

- **الآثار الإيجابية:**

أ- بالنسبة للمنظمة:

وتتضمن الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف ودخول دماء جديدة؛ مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم، مثل: الغياب، واللامبالاة، والتخريب، وأداء نوعية رديئة من العمل. كما أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة (موبلي، 1982 :35-40).

بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها؛ مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع التنظيمية والمالية للموظفين الباقين، بالإضافة إلى توفير فرص الترقية للأكْفاء منهم (الحربي، 204 :37).

كما أن هناك نتائج إيجابية أخرى كالإبداع والمرونة والتكيف نتيجة فرص لتوظيف أفراد جدد يحملون معرفة وأفكاراً ومناهج علمية جديدة. كما أن إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتنويع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة أو إعادة تجديد وتوصيف الوظائف (التميمي، 2002 :30).

وبالتالي فإن التسرب الوظيفي الذي يحدث في حدود معقولة وبطرق منظمة ومن جانب الأفراد الأقل كفاءة في المنظمة يصبح عملية يستفيد منها التنظيم ويضمن تجدد واستمرار الحياة فيه.

ب- بالنسبة للأفراد الذين بقوا في المنظمة:

من نتائج التسرب الإيجابي عليهم، زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، وارتفاع مستوى أدائهم لأعمالهم، وكذلك التفكير مبدئياً في البحث عن عمل أفضل (آل مذهب، 1998 :11-12)، بالإضافة إلى زيادة فرص التقدم للأمام وزيادة الرضا عن العمل، والتلاحم والترابط بين العاملين، مع زيادة الالتزام، والاستفادة من الخبرات للعاملين الجدد (الصباغ، 1403 : 154).

ج- بالنسبة للأفراد المتسربين:

من الإيجابيات التي قد ينالها الفرد المنفصل برغبته: زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه، التقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد، انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه، زيادة قوى العلاقات الأسـرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة (موبلي، 1982 : 38).

هذا بالإضافة إلى أن التسرب قد يحقق الصحة النفسية للفرد نتيجة ابتعاده عن موقف كان يسبب له توتراً وضغوطاً، كما قد يعزز التسرب من شعور الفرد بقدرته على تحدي ظروفه وتغييرها عند الحاجة، وبالتالي إلى إمكانية السيطرة على الظروف بدلاً من أن يكون ضحية لها (حلواني، 20001 :21).

2- الآثار السلبية للتسرب:

أ- بالنسبة للمنظمة:

زيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمات الناتجة عن عمليات إحلال موظفين جدد لسد الوظائف الشاغرة نتيجة للتسرب الوظيفي؛ نظراً للحاجة إلى إجراء العديد من العمليات الإدارية المتعلقة بالتوظيف، ومن ثم تدريب الموظف الجديد على العمل.

بالإضافة على فقدان الخبرة وهي أحد أنواع المعرفة التي نجد صعوبة كبيرة في الحصول عليها والمتمثلة في خبرات العاملين بالمنظمة، والمنظمة التي يحدث بها تسرب تفقد جزءاً من ثروتها المعرفية، في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله.

وهناك أيضاً انخفاض الإنتاجية للموظفين خلال الفترة التي تسبق تسربهم؛ مما يؤثر سلباً على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعملائها وإمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى منافسة (الهليل، 2003 :51-52).

بالإضافة إلى ما سبق من نتائج سلبية على المنظمة، فإنه قد يحدث ارتباك للأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية داخل المنظمة، وانخفاض معنويات غير المتسربين، واضطرار المنظمة لاستخدام الاستراتيجيات غير المتمايزة في السيطرة على التسرب مثل: زيادة التعويض المادي لجميع أفراد المنظمة، وكذلك التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة، وكل ذلك بلا أدنى شك يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد التنظيم (آل مذهب، 1998م:11).

ب- بالنسبة للأفراد الباقين غير المتسربين:

نتائج التسرب السلبية عليهم تتمثل في: فقدان زملاء العمل، وزيادة أعباء العمل، ووجوب الملاءمة مع الموظفين الجدد. بالإضافة لقلة الاندماج أو التكامل بين الموظفين الباقين، وذلك لعدم شعورهم بالاستقرار كمجموعة وانخفاض الرضا الوظيفي بينهم نتيجة لزيادة أعباء العمل، وخاصة في الفترة الانتقالية.. كما قد يشعر الموظفون الباقون بالإحباط والدونية نتيجة شعورهم بعدم قدرتهم على التخلص من موقف توظيفي سيئ مثل المتسربين (حلواني، 2001 :23).

ج- بالنسبة للأفراد المتسربين:

من أهم الآثار السلبية للتسرب على الفرد احتمال عدم تحقيق التوقعات في الوظائف الجديدة، وخسارة المنافع المستثمرة، والأقدمية والعلاوات وتكاليف

الانتقال، كما أن فقد الموظف بعض المزايا نتيجة ترك العمل قد يسبب له إرباكاً في نظام الدعم الاجتماعي لأسرته (موبلي، 1982 :42).

فالتسرب يؤدي إلى خلق حالة من عدم الاستقرار، وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة الموظف التي تضطر للانتقال من مدينة لأخرى في بعض الأحيان، وبالتالي تغير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية؛ مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة وعدم الاستقرار وزيادة الضغوط النفسية، كما يفقد الفرد المتسرب مكانته الوظيفية في المنظمة، والتي غالباً ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة (الهليل،2003 :52).

وبالإضافة إلى كل ما سبق فإن الموظف المتسرب يفقد زملاءه في العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام، إما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقاتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، وبالتالي البدء من جديد في تكوين صداقات وعلاقات في بيئة العمل الجديدة وهذا الأمر ليس بالأمر الهين في كل حال وفي كل وقت (الغانم، 2003 :33).

وفي ضوء ما سبق، نستطيع القول: إن تسرب الموظفين له آثاره السلبية المدمرة على كل من المنظمة والفرد، خاصة إذا كان من جانب الأفراد الأكفاء والمتميزين بالمنظمة؛ لذا فإن من الأخطاء التي يرتكبها معظم الإداريين، اعتقادهم أن مهمتهم تنتهي بمجرد اختيار شخص ما ملائم لوظيفة ما، وفي الواقع في المهمة قد بدأت، ولم تنته عند هذا الحد، لأن أهم وظائف ومسئوليات الإداري ليس الاختيار والتعيين فقط، بل العمل بكل جهد للاحتفاظ بالعاملين وحثهم ودفعهم للعمل والأداء الجيد، من خلال تحسين وتوفير ظروف عمل ملائمة ومشجعة، وضمن إطار مناخ تنظيمي مشجع، يمنع حدوث أي ضغوط للعمل خارج الحدود المعقولة والمقبولة، بحيث نتجنب توالد الاتجاهات السلبية بين العاملين، تجاه كل من المنظمة والعمل، وهذه هي مسئولية كل إداري، التي تضمن عدم حدوث أي تسرب للكفاءات من المنظمة بما يضمن استقرارها واستمرارها في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (3)

أمثلة للنتائج الإيجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين

عنصر التحليل	الآثار السلبية	الآثار الإيجابية
المنظمة	- ارتفاع التكلفة بكافة أنواعها. - اضطراب نظام الاتصالات والأداء. - انخفاض معنويات العاملين. - اتخاذ قرارات عشوائية لحل المشكلة. - خسارة الأفراد ذوي الأداء المرتفع. - انخفاض الرضا بين المتبقين. - إرباك الهياكل الاجتماعية.	- التخلص من هم دون المستوى أداء وإنتاجية. - تغيير طبيعة العمل وإدخال تعديلات جديدة إضافية. - إحداث تغييرات في السياسات والإجراءات. - إحداث مرونة في العمل وتغييراً في الهيكل التنظيمي. - انخفاض في السلوكيات الأخرى للتسرب. - الحد من النزاعات التنظيمية.
الفرد المتسرب	- فقدان الأقدمية والحقوق المكتسبة. - اضطراب الأوضاع الأسرية. - اضطراب التقدم المهني. - ارتفاع تكاليف الانتقال لعمل آخر. - فقد الزملاء والأصدقاء. - زيادة الضغوط الناتجة عن الانتقال.	- التقدم والتطور المهني. - إيجاد عمل آخر يتناسب مع الخبرة والمهارة.. الخ. - إشباع رغبات غير وظيفية. - العمل في ظروف عمل مختلفة ومثيرة. - زيادة الدخل والتطور الذاتي. - زيادة التحدي. - علاقات اجتماعية جديدة. - زيادة التقارب العائلي. - وجود ضغط عمل أقل.؟
الفرد المحتفظ بعمله	- اضطراب نظام الاتصالات. - فقدان الزملاء الأكفاء. - انخفاض الرضا عن العمل. - زيادة عبء العمل بسبب التسرب. -زيادة الضغط أو عدم الاستقرار.	- زيادة فرص التقدم للأمام. - زيادة الرضا عن العمل. - زيادة الترابط والتلاحم بين العاملين. - زيادة الالتزام. - الاستفادة من خبرات العاملين الجدد.

المصدر: (موبلي، 1982 :47-48).

4/2/2 سبل السيطرة على تسرب الموظفين:

إن استخدام تعبير السيطرة هنا لا يعني المحاولات غير المتمايزة للحد من التسرب، ولكن يعني إدارة التسرب بفعالية، أي تشجيع التسرب حينما يكون له نتائج إيجابية تامة، والسعي للحد من التسرب حيثما تكون له نتائج سلبية تامة. ونظراً لتعقيد موضوع التسرب وتعدد الأوجه التي تكتنف طبيعته؛ لذا لا توجد وصفات مناسبة لإدارة التسرب، ولكن الشيء المهم هنا والذي يجب التركيز عليه هو أن استجابات الإدارة للتسرب يجب أن تركز على تشخيص وتقويم أسباب ونتائج التسرب في نطاق المنظمة. وعليه فسوف نقوم بالتركيز على بعض المجالات التي قد تحتاج إلى إدارة التسرب بفعالية أكثر ومنها ما يلي:

1- اختيار الموظف والتكيف الاجتماعي المبكر: إن الالتحاق بالمنظمة هي إحدى عمليات المواءمة بين الموظفين والمنظمة، وتستند هذه المواءمة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة، والقيم الفردية، والأفضليات، والممارسات والمكافآت والظروف، وهذه المواءمة عبارة عن عملية مستمرة؛ نظراً لأن الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر.

وإذا رغبنا في أن تكون عملية المواءمة فعالة يجب أن يشترك في هذه العملية كل من الفرد والمنظمة، إذ نجد أن الموظفين المحتملين والموظفين الجدد غالباً ما تكون لديهم معلومات غير دقيقة وتوقعات غير متوقعة، إذن البحث عن الأفراد والاختيار الواقعي لهم يمكن أن يعزز من عملية المواءمة ويزيد من الرضا ويخفض من التسرب الاختياري.

وتعتبر الفترة الزمنية التي تلي مباشرة تاريخ الالتحاق بالمنظمة هامة في تشكيل اتجاهات وسلوك الموظف، ومن هنا يجب تزويد الموظف بصورة التوقعات الصحيحة لما تتطلبه الوظيفة وما تتوقعه المنظمة، وصورة واضحة لاحتمالات المكافآت التي يمكن الحصول عليها، علاوة على تعزيز مكانته بين زملائه والمشرفين عليه وغيرهم(موبلي، 1982 : 74).

2- محتوى الوظيفة: إن إدراكات وتقويمات الموظف لمحتوى الوظيفة هي أحد ارتباطات التسرب الأكثر تماسكاً وثباتاً، وكلما قوم الموظفون الأعمال بأنها مهمة ولها هويتها ومردودها وتنوعها، كان تصميم الوظائف بهذه الصفات معززاً للرضا عن محتوى الوظيفة ومخفضاً للتسرب.

ونظراً لأنه من غير الممكن إعادة تصميم جميع الوظائف، فإن المسألة تبدو عملية مواءمة لقدرات ورغبات وقيم الأفراد مع متطلبات العمل والمنظمة بفعالية، ويمكن أن يتم ذلك بطريقتين، هما: استراتجيات تعتمد على الاختيار والتوظيف أو استراتيجيات تقييم الوظائف(موبلي، 1982 : 76).

3- الراتب: إن الراتب ليس هو المكافأة المهمة فقط، ولكنه أكثر المكافآت الملموسة والمسيطرة عليها تنظيماً، وهو لذلك إشارة فعالة وقوية. وقد يؤدي الإخفاق في إعطاء مكافآت أكبر للعاملين الجيدين، بدلاً من الضعفاء، إلى المساهمة في حصول التسرب بين الأفراد الذين تكون رغبة المنظمة في فقدهم هي الأقل (موبلي، 1982 : 77).

4- القيادة والإشراف: إن الطريقة التي يستطيع بها المشرف المساهمة في إدارة التسرب هي قيامه بتسهيل اكتساب الموظف للعمل، من خلال إيجاد ظروف تمكن الموظف من التحصيل، ومن خلال توفير المردود والاحترام، وإزالة العوائق الموجودة أمام الأداء، ووضع احتمالات للمكافآت التي تخضع لسيطرته. والمشرف الذي يخفق في إيجاد بيئة يتم فيها تقدير ومكافأة تحقيق الأهداف، يسهم في التسرب بين الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا من ذوي الأداء الأفضل، وإلى جانب ذلك فإن إخفاق المشرف في إيجاد احتمالات للمكافأة قد يعزز ذوي الأداء الضعيف الذين ينبغي عليهم إما أن يحاولوا تحسين أدائهم أو البحث عن أدوار أخرى داخلية أو خارجية. كما أن المشرف يلعب دوراً مهماً في مرحلة التكيف الاجتماعي المبكر للموظفين الجدد، ونفس

الشيء فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتطوير الوظائف. ويستطيع المشرف من خلال النقاش المفتوح مع الموظفين فيما يتعلق بالحاجات التدريبية والطموحات الوظيفية والعمل لإيجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة أن يسهل عملية التطوير الداخلي للموظفين ويعزز من ارتباطهم المستقبلي بالمنظمة وبالتالي يخفض من معدلات أو مستوى تسربهم.

بالإضافة إلى ما سبق فإن من العوامل الهامة والتي لها دور رئيس في تسرب الموظفين ويجب إدارتها بفعالية للتحكم في مستويات ومعدلات التسرب: درجة الأمان التي يشعر بها الموظف في المنظمة، وظروف العمل المادية، بناء الفريق ومجموعات العمل التي يتفاعل معها الموظف، درجة المركزية المتبعة في إدارة المنظمة، طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها، وأخيراً مدى الالتزام من جانب الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال قبوله بأهداف وقيم المنظمة والعمل على تحقيقها (موبلي، 1982 :71-94).

وفي ضوء ما سبق نستنتج أنه لا توجد سياسة أو إجراء واحد يمكن اعتباره كافياً لإدارة التسرب في المنظمة، إذ إن الإدارة الفعالة للتسرب تحتاج إلى فحص عملية إدارة الموارد البشرية بكاملها بما في ذلك التوظيف، والاختيار، والتكيف الاجتماعي المبكر، وتصميم الوظائف والرواتب والإشراف وظروف العمل وغير ذلك.

ومن جانب آخر، فإن المنظمات المختلفة يمكن لها السيطرة على خفض معدلات التسرب الوظيفي من خلال قيام كل مستوى من المستويات الإدارية بالمستويات المنوطة به، وذلك على النحو التالي:

1- مسئوليات الإدارة العليا: وتتضمن القيام بالآتي:

أ- وضع سياسات سليمة وواضحة للموظفين.

ب- العمل على توفير سبل الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

ج- تحديد مسئولية المشرفين والرؤساء تجاه مشكلة التسرب الوظيفي في الأقسام والإدارات المختلفة.

د- التركيز على برامج التوعية تجاه التسرب الوظيفي المنخفض وأهميته كعنصر تكلفة.

2- مسئوليات مدير إدارة الأفراد:

أ- التأكد من أن الشخص المناسب في المكان المناسب.

ب- إقامة اتصالات وثيقة مع المشرفين ومساعدتهم في توفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة وتنظيم حركات النقل وتخفيض حالات الاستغناء المؤقت.

ج- العمل على وضع سياسات واضحة لترقية الموظفين (الشنواني،1997: 96).

3- مسئوليات المشرفين:

أ- الاهتمام بالموظفين ودراستهم من حيث المؤهلات وصفاتهم حتى يمكن وضع كل فرد في المكان المخصص له.

ب- الاهتمام بالتدريب لمساعدة الموظف على أن يبدأ عمله بداية صحيحة، وتوجيه عناية خاصة للجدد إذ يكونوا أكثر عرضة لحالات عدم الرضا؛ مما يؤدي بهم إلى ترك العمل.

ج- توفير ظروف عمل جيدة، فيجب أن تكون الإضاءة سليمة، والتهوية جيدة، مع مراعاة الشروط الصحية العامة والعمل على توفير جو من الصداقة بين الجميع، ومنع التكتلات بين الأفراد.

د- الابتعاد عن التحيز والمحاباة؛ لأنهما تشكل عنصرين سلبيين في التنظيم.

هـ -تعريف الموظفين بفرص الترقية المتاحة أمام كل منهم.

و- مساعدتهم في مراجعة ما تحصلون عليه من أجور، والتبليغ عن أي حالات تحتاج إلى تديل أو دراسة.

ز- البحث في الشكاوى والبت فيها وإزالة أي حالات من سوء الفهم أو الإشاعات غير الصحيحة بين الموظفين (الشنواني، 1997 :96-98).

ومن جانب آخر، فقد ركزت بعض الدراسات التي أجريت على موضوع التسرب الوظيفي، على أهمية وضرورة إعادة النظر بين فترة وأخرى في القوانين والأنظمة المعمول بها، بحيث تواكب التغييرات الحاصلة سواء في المجتمع أو في بيئة العمل المنافسة، بالإضافة على العمل على تقليل الفوارق بين الامتيازات التي يتحصل عليها العاملون في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مع التأكيد على المساواة في منح الامتيازات للموظفين إذا كانوا يقومون بأعمال متشابهة، فكل هذه الأعمال تساعد على الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط عليهم، وبالتالي الحد من معدلات التسرب (زريقات، 1402 : 90-95).

3/2المبحث الثالث

نبذة عن شركات الحراسات الأمنية

تمهيد

1/3/2 تصنف مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية الخاصة

2/3/2 واجبات مؤسسات وشركات تأمين خدمة الحراسة الأمنية المدنية الخاصة

3/3/2 التزامات مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة

4/3/2مسؤوليات مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة

5/3/2 العلاقات بين دوائر الأمن ومؤسسات الشركات الحراسة المدنية

6/3/2 العاملون بمؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدينة الخاصة

3/2المبحث الثالث

نبذة عن شركات الحراسات الأمنية المدنية

تمهيد:

بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (15) وتاريخ 1412/2/9هـ القاضي بجواز الترخيص للمؤسسات السعودية الفردية وشركات التضامن المملوك بالكامل لسعوديين بتأمين خدمة الحراسة الأمنية المدنية الخاصة، وبناء على الصلاحيات الممنوحة لوزير الداخلية في إصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ قواعد الحراسة الأمنية المدنية الخاصة وتحديد المؤسسات والشركات التي تلتزم بوضع الحراسة الأمنية المدنية على منشأتها تقرر الترخيص لهذه الشركات.

وقد جاء في هذا القرار: أن الحراسة الأمنية المدينة الخاصة هي الخدمة الأمنية البشرية التي تقدمها المؤسسات والشركات المرخص لها لمن يطلبها مقابل أجر، كما أن مؤسسة أو شركة الحراسة الأمنية هي المؤسسة الفردية المملوكة بالكامل لسعوديين أو شركة التضامن المملوكة بالكامل لسعوديين، وهي التي تقوم بموجب ترخيص خاص بتجهيز وتأمين الحراسة الأمنية المدنية الخاصة لمن يطلبها مقابل أجر، كما جاء في نص هذا القرار: أن الحارس المدني هو الشخص المكلف بمزاولة حراسة المنشآت والمؤسسات للحفاظ على أموالها، وهذه الشركات تكون تابعة من الناحية الرقابية للأمن العام.

1/3/2 تصنف مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية الخاصة:

تصنف مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة على ثلاث فئات:

1- الفئة الأولى:

يجوز لها توظيف حراس لا يزيد عددهم عن ألف حارس، ويشترط تقديم ضمان بنكي قيمته مليون ريال، يكون سارياً مدة الترخيص.

2- الفئة الثانية:

يجوز لها توظيف حراس لا يزيد عددهم عن سبعمائة حارس، ويشترط تقديم ضمان بنكي قيمته سبعمائة ألف ريال، يكون سارياً مدة الترخيص.

3- الفئة الثالثة:

يجوز لها توظيف حراس لا يزيد عددهم عن أربعمائة حارس، ويشترط تقديم ضمان بنكي قيمته أربعمائة ألف ريال، يكون سارياً مدة الترخيص.

ويجوز زيادة أعداد العاملين في الشركات والمؤسسات عما تقرر بعد موافقة وزير الداخلية وتزداد تبعاً لذلك قيمة الضمان بمقدار ألف ريال عن كل فرد.

2/3/2 واجبات مؤسسات وشركات تأمين خدمة الحراسة الأمنية المدنية الخاصة:

1- أن تكون المؤسسات والشركات المرخص لها بتأمين خدمة الحراسة الأمنية المدنية مستقلة في إدارتها ومجال عملها عما يملكه أصحابها من مؤسسات أو شركات تجارية أو أية فروع لها.

2- أن لا تباشر عملها إلا بعد استخراج السجل التجاري.

3- تدريب وتجهيز الحراس الأمنيين المدنيين؛ ليكونوا قادرين على تحمل المسئولية الأمنية في حراسة المنشآت والمؤسسات للحفاظ على أموالها وأشخاصها ووقايتها من السرقة والاعتداء.

4- تزويد الحارس بالوسائل التي يتمكن بواسطتها من دفع الضرر عن نفسه، وعن الموقع الذي يتولى حراسته حسبما يحدده مدير الأمن العام.

5- توحيد الزي لجميع العاملين لديها من الحراس أثناء تأديتهم واجباتهم، بما في ذلك لباس الرأي وفق ما يحدده مدير الأمن العام.

6- تأمين الملابس اللازمة والكاملة للحراس أثناء تأديتهم عملهم على حسابها الخاص على أن لا تقل عن بزتين شتويتين وبزتين صيفيتين، بالإضافة إلى الملابس الرياضية اللازمة وغطاء الرأس والأحذية العادية والرياضية وأربعة أزواج من الجوارب في السنة الواحدة.

7- وضع إشارة مثبتة على الكتف الأيمن من بزة الحارس يدون فيها اسم المؤسسة أو الشركة التابع لها مع كلمة (حارس مدني).

8- وضع بطاقة الترخيص على صدر الحارس من الجهة اليسرى بمكان بارز.

9- دفع رواتب واستحقاقات العاملين لديها بموجب ما ينص عليه نظام العمل.

3/3/2 التزامات مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة:

1- تلتزم المؤسسات والشركات المرخص لها بتأمين خدم الحراسة الأمنيـة المدنيـة الخاصة بتزويد المنشآت المكلفة أو الراغبة بالحراسة الأمنية المدنية بالحراس بعد تأهيلهم وتدريبهم ونجاحهم في التدريب وحملهم الرخصة الخاصة بممارستهم هذه المهنة.

2- أن لا تتجاوز في عملها المنطقة أو المناطق المرخص لها في مزاولة العمل فـي نطاقها.

3- أن تبلغ الأمن العام/ الضبط الإداري، عن أي عقد تبرمه، موضـحاً بـه الجهـة المستفيدة وعدد الحراس المخصصين للموقع.

4/3/2 مسؤوليات مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة:

مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة مسئولة عن حراسة المنشـأة أو المؤسسة أو الشركة أو الموقع التي تقوم بحراسته بأفرادها؛ لحفظـه ووقايتـه مـن حوادث السرقة أو أي اعتداء يقع على النفس أو الإتلاف، وغير ذلك مما يـتم الاتفـاق عليه بين المنشأة الخاضعة للحراسة والمؤسسة أو الشركة القائمـة بالحراسـة الأمنيـة المدنية.

5/3/2 العلاقات بين دوائر الأمن ومؤسسات الشركات الحراسة المدنية:

1- مؤسسات وشركات الحراسة المدنية خاضعة للإشراف المباشر والمستمر من قبل دوائر الأمن المختصة وفق ما يحدده مدير الأمن العام؛ ولهـذه الـدوائر سـلطة التفتيش على المؤسسات والشركات القائمة بالحراسة والعاملين فيها في أي وقت.

2- على أجهزة الشركة متابعة أعمال المؤسسات وشركات الحراسة المدنية ونشاطها ومدى قيامها بواجبها كما أن على أجهزة الشرطة التفتيش على الحراس المـدنيين والتأكد من قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم الواردة بهذه التعليمات.

3- يتم تنسيق الاتصال وتبادل المعلومات بين دوائر الأمن المختصـة والمؤسسـات والشركات القائمة بالحراسة وفق ما يحدده مدير الأمن العام.

6/3/2 العاملون بمؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنية الخاصة:

يشترط أن يكون جميع العاملين في مؤسسات وشركات الحراسة الأمنية المدنيـة الخاصة سعودي الأصل والمنشأ، ويستثنى من شرط المنشأ من نشأ مـع والـده أثنـاء خدمته للدولة خارج المملكة، ويفضل من يكون له سابق خدمة فـي أحـد القطاعـات العسكرية.

ويشترط فيمن يتولى إدارة المؤسسة أو الشركة المـرخص لهـا بتـأمين خدمـة الحراسة الأمنية المدنية الخاصة أو يكلف بالإشراف عليها أن تتوافر به الشروط الواردة في المادة الثالثة باستثناء الفقرة (ك) منها، كما يشترط فيه ما يلي:

1- أن لا يقل عمره عن خمسة وعشرين عاماً.
2- أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام الدراسة المتوسطة، أو ما يعادلها على الأقل.
3- أن يكون سليم الجسم لائقاً طبياً.
4- أن يكون متفرغاً لهذا العمل.

ويشترط فيمن يكون حارساً مدنياً ما يلي:

1- أن يكون سعودي الجنسية ويفضل من يكون له سابق خدمة في أحـد القطاعـات العسكرية.
2- أن لا يقل عمره عن خمسة وعشرين عاماً.
3- أن يكون حسن السيرة والسلوك غير محكوم عليه بحد شرعي أو بعقوبة تعزيرية مما يسجل في صحيفة السوابق، ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.
4- ألا يكون قد سبق طرده أو فصله من الخدمة الحكومية لأسباب تأديبية، ما لم يكن قد مضى على ذلك أكثر من ثلاث سنوات وثبت حسن سيرته وسلوكه.
5- أن يكون سليم الجسم لائقاً طبياً (قرار وزاري رقم "7" وتاريخ 1413/1/22هـ)

4/2 المبحث الرابع
الدراسات السابقة

4/2 الدراسات السابقة:

قام الباحث بمسح شامل للدراسات والبحوث التي أجريت حول ضغوط العمل والتسرب الوظيفي والمرتبطة بموضوع البحث، وسوف يقوم الباحث باستعراض هذه الدراسات وتصنيفها إلى فئتين، وهما: دراسات حول ضغوط العمل، ودراسات عن التسرب الوظيفي.

جدول رقم (4)

دراسات عن ضغوط العمل

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	تاريخ الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
1	عسكر وعبدا	مدى تعرض العاملين لضغوط العمل، في بعض المهن الاجتماعية	1988م	1- عدم وجود درجة عالية من الضغوط بين العاملين في المهن الأربع بشكل عام. 2- أن العاملين في مهنة التمريض هم الأكثر تعرضاً للضغوط مقارنة بالمهن الثلاث الأخرى. 3- أن فئة المتزوجين هم الأكثر تعرضاً للضغوط مقارنة بغير المتزوجين، وخاصة في مهنة التمريض والخدمة الاجتماعية.	1- أهمية توفير البيئة المناسبة للعنصر البشري. 2- عدم تعارض الأدوار. 3- توفير العائد المالي المناسب.
2	إجلال حافظ	دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرين في القطاعين العام والخاص	1978م	1- وجود عشرة أشكال أو أبعاد من الضغوط، وهي على التوالي: غياب ترابط الجماعة، صراع الأدوار، غموض الأدوار، الإحساس بعدم المساواة ، زيادة عبء الأدوار، غياب مساندة القيادة، القيود المفروضة على التغيير، صعوبة الوظيفة، عدم ملاءمة متطلبات الوظيفة للقدرات الشخصية، وعدم كفاية سلطات الوظيفة.	1- ضرورة معاملة ظاهرة الضغط كظاهرة متعددة الأبعاد . 2- ضرورة تشخيص ومعاملة كل نوع من أنواع الضغوط على حدة.

تابع - الجدول رقم (4)

دراسات عن ضغوط العمل

				2- عدم وجود اختلاف كبير بين المستويات الإدارية المختلفة حول ضغوط العمل، ولكن تبين أن المديرين في القطاع الخاص يلاقون أعباء أكبر من نظرائهم في القطاع العام.	
3	القحطاني	دراسة مسببات ضغوط العمل الجمركي وكيفية التعامل معها بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض	1417هـ	1-وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وبين كل من الرضا الوظيفي، ووجود قيادة إدارية فعالة، وزيادة عدد الموظفين في إدارات وقلتهم في إدارات أخرى، والرقابة الفعالة 2- وجود علاقة طردية بين الضغوط في العمل وبين كل من القصور في العمليات التنظيمية، والخصائص الجسمية وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين 3- وجود تفاوت في درجات الضغوط في العمل باختلاف مدارك الأفراد لضغوط العمل.	1- الاهتمام بالنواحي التدريبية والمعنوية. 2- زيادة النواحي المادية للموظف.
4	**سبحي**	ضغوط العمل وآثارها النفسية لدى موظفي البنوك بمدينة مكة المكرمة	1418هـ	1- أن موظفي البنوك يعانون من ضغوط نفسية بدرجة فوق المتوسط تبعاً لمتغيرات السن والحالة الاجتماعية ويشعرون بضغوط نفسية دون المتوسط تبعاً لمتغير الجنسية . 2- أن موظفي البنك لا يعانون من ضغوط نفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. 3-أن الأبعاد الخمسة الأشد ضغوطاً على موظفي البنوك هي: عدم وضوح الأدوار، الدعم الإداري. بيئة العمل، تعارض الأدوار، وعملية التقويم لأداء الموظف البنكي.	1- الاهتمام بدور الإشراف في توضيح الغموض الذي يواجه الموظفين في أعمالهم. 2- ضرورة تطوير أساليب لاختيار والترقية والنقل للموظفين. 3- - توفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العمال على أداء أعمالهم وتحسينه وتقليل الضغط الذي يواجهونه.

تابع - الجدول رقم (4)

				4-أشد خمس آثار ناتجة عن الضغوط كانت الشعور بالإحباط وعدم الارتياح النفسي، الشعور بعدم الأمن والأمان الوظيفي، الشعور بالآلام الجسدية والصداع والإرهاق، الشعور بالملل في وقت الدوام الرسمي، وأخيراً الشعور بعدم تحقيق هذا العمل لطموحات الموظف.	
5	الخليفة	ضغوط العمل على العاملين في الجهاز الإداري الحكومي في المملكة العربية السعودية	1418هـ	أن أبرز المصادر التي تسبب ضغط العمل صراع الدور، الأجور، ظروف العمل والبيئة المادية، قلة فرص النمو والتقدم الوظيفي، والتنظيم ، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من العمر والمؤهل الدراسي والمراتب الوظيفية ببعض مصادر الضغط. 2- وجود ظاهرة الضغط لدى أفراد عينة الدراسة بنسبة (50%).	1- توفير معلومات متكاملة عن أساليب تنفيذ الأعمال، وتطوير هذه الأساليب كلما كانت هناك حاجة لذلك. 2- البعد عن أسلوب المركزية في أداء الأعمال. 3- إيجاد حلول مناسبة لمشكلة ازدحام الموظفين في المكاتب.
7	الهويش	العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد (سابك)	1420 هـ	1- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين. 2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين.	1- تحديد مسئوليات وصلاحيات ومهام وواجبات العاملين بوضوح ودقة وتحديد إجراءات العمل 2- تحسين ظروف العمل الطواعية. 3- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

تابع - الجدول رقم (4)

دراسات عن ضغوط العمل

				3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استشعار العاملين لضغوط العمل تبعاً لفئاتهم العمرية وتبعاً لفئات الراتب المختلفة. 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد تبعاً لمؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم في درجة إحساسهم لضغوط العمل، ويمثل صراع الدور المصدر الأساسي لضغوط العمل لدى العاملين، في حين يمثل غموض الدور المصدر الأقل أهمية من وجهة نظر العاملين.	
8	**الزهراني**	أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى ضغوط العمل	1421هـ	1- أن (68%) من القيادات بالجوازات لديها ضغوط عمل. 2- أن أهم العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل هي محاولة السرعة في إنجاز العمل، والعمل على تحقيق المعايير التي وضعها القائد لنفسه، وبذل أقصى القدرات في العمل. 3- عدم وجود غموض دور لدى القيادات الإدارية، وأن المؤهل العلمي للقيادة الإدارية لم يكن له أثر في صراع وغموض الدور.	1- وضع خطة لتخفيف ضغوط العمل على القيادات الإدارية. 2- تكليف أحد المبتعثين من الجوازات لدراسة تكاليف ضغوط العمل المالية والبشرية وآخر لدراسة ضغوط العمل على العاملين من أجل وضع خطة لتلافي ذلك.

تابع - الجدول رقم (4)

دراسات عن ضغوط العمل

9	**حميد**	أثر ضغوط العمل على الأداء: دراسة تطبيقية على رؤساء البلديات الفرعية بالمملكة	1422هـ	أن رؤساء البلديات يواجهون ضغوط عمل ناتجة عن الشركات المتعاقدة مع البلدية. 2- اتضح أن جميع مصادر ضغوط العمل لها تأثير سلبي على أداء رؤساء البلديات فيما عدا ضغوط العمل الخاصة بطبيعة العمل الموسمي، الاتجاهات السلبية نحو رئيس البلدية، وصراع وتعارض الدور. 3- أن جميع الأساليب المستخدمة لمواجهة ضغوط العمل تساعد في الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء رؤساء البلديات.	1- مراعاة زيادة البرامج التدريبية إلى جانب غيرها من وسائل التنمية الذاتية حول موضوع أساليب مواجهة ضغوط العمل والحد من تأثيرها. 2- تحديد كمية وأعباء العمل الملقاة على عاتق رؤساء البلديات الفرعية حتى يعاد النظر فيها للتوافق تلك الأعباء مع قدراتهم.
10	**المطرفي**	معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستويات ضغوط العمل	1422هـ	1- أن نوعية العمل تعتبر من أبرز المصادر التي تسبب ضغوط العمل، يليها كمية العمل ثم غموض الدور، وأخيراً صراع الدور. 2- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد معوقات الاتصال الإداري وبين أبعاد ضغوط العمل.	1- فتح قنوات للاتصال بين القيادة والأفراد، وخاصة الاتصال الصاعد؛ وذلك لما له من دور بارز في توفير المعلومات حول ما يحدث في المنظمة ، ومع زيادة المعرفة فإن نوعية وكمية العمل وغموض الدور وصراع الدور ينخفض عندما يشعر الفرد أن مشكلاته وشكواه قد سمعت من القيادة وبالتالي تنخفض الضغوط لديه.

تابع - الجدول رقم (4)

دراسات عن ضغوط العمل

11	النوشان	ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات	2003م	1- أن مستوى ضغوط العمل لـدى القيادات الإدارية في الأجهزة الأمنية والمدنية أقـل مـن المتوسـط وأن مستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنـة بالقيـادات الأمنية. 2- أن متغير ضغوط العمل له تأثير ذو دلالـة إحصـائية علـى إتبـاع خطوات عملية اتخـاذ القـرارات، وكلما زادت ضـغوط العمـل كلمـا انخفض مسـتوى إتبـاع خطـوات عملية اتخاذ القرارات.	إيجـاد إسـتراتيجية تهـدف إلـى تخفيـف مستوى ضغوط العمـل عن القيادات الإدارية، وذلك من خلال الوسائل والإمكانـات الماديـة والبشرية المتاحة لهذه المنظمات. 2- تحديـد الأعبـاء الوظيفية التـي يجـب على القيادات الإداريـة أن تؤديهـا بنفسـها وبقية الأعمال التي من الممكـن أن يـتم تفويضها وإسنادها إلى المسـاعدين أو المرؤوسين.

جدول رقم (5)

دراسات عن التسرب الوظيفي

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	تاريخ الدراسة	أهم النتائج	أهم التوصيات
1	الصباغ	التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية (حالة واقعية)	1403هـ	1-أن معدل التسرب بلغ (34%) وهو رقم مرتفع، كما تبين أن التكلفة المادية للتسرب تبلغ في مجملها نحو (36.416) ديناراً تقريباً، ويعكس هذا المبلغ ارتفاعاً رهيباً في تكلفة التسرب المادية، وهناك تكاليف أخرى للتسرب تتمثل في وجود شواغر في المؤسسة وانخفاض مستوى الأداء بسبب الشواغر، وإعادة توزيع المهام والمؤسسات وإعادة توزيع القوى العاملة. 2- أن أسباب التسرب تتمثل في المركزية الشديدة في العمل وعدم تفويض الصلاحيات وتدني مستوى ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم وجود أسس عادلة وموضوعية في التقويم والترفيع، بالإضافة إلى المحسوبية الشديدة وأثر النفوذ الشخصي والاجتماعي على العمل وسوء توزيع العمل وعدم المساواة في الحقوق والواجبات. كما أن هناك أخطاء في عملية التوظيف والمتعلقة بالاختيار والتعيين.	1- إعادة النظر في سياسة وإجراءات التوظيف . 2- أن يكون هناك تقييم مستمر ودوري لأداء كافة العاملين.

تابع جدول رقم (5)

دراسات عن التسرب الوظيفي

2	العصيمي	ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك (دراسة تحليلية)	1418هـ	1- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز والقيادة الإدارية وبين التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك. 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: فرص مواصلة التعليم، ظروف العمل، والتدريب وبين التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك.	1- ضرورة اهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية للموظف من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية. 2- العمل على وضع نظام علمي وموضوعي لتقييم أداء موظفي الجمارك.
3	التميمي	التسرب الوظيفي وانعكاساته على الأداء في جمرك مطار الملك خالد الدولي	2000م	1- معرفة أهم العوامل المؤثرة على آراء المراقبين في المطار للتسرب من عملهم. 2- معرفة آراء المسئولين في الجمرك حول الانعكاسات السلبية التي تطرأ على الأداء بسبب تسرب المراقبين الجمركيين.	1- العمل على رفع الحوافز المادية للمراقبين الجمركيين. 2- العمل على ترسيم المراقبين الجمركيين الذين يعملون على وظائف غير رسمية. 3- ضرورة اهتمام المديرين والمسئولين بالاستخدام الأمثل للحوافز المعنوية .
4	**آل مذهب**	تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي	1419هـ	1-أن هناك اتجاهاً قوياً لدى غالبية أفراد البحث للخروج من الجامعة مؤقتاً عن طريق الإعارة للعمل في جهات أخرى ويفضل غالبيتهم العمل في القطاع الخاص لعدة أسباب في مقدمتها يأتي العائد المادي الجيد.	1- إعادة النظر في الكادر المالي لأعضاء هيئة التدريس بهدف زيادته.

تابع جدول رقم (5)

دراسات عن التسرب الوظيفي

2				2-عزت الدراسة التسرب إلى عوامل مادية في المقام الأول كقلة التعويض المادي الذي يتقاضاه عضو هيئة التدريس في الجامعة وقلة العلاوة السنوية وبعض العوامل التنظيمية. تلا ذلك العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة كعدم الرغبة في التدريب. إلا أن العوامل الذاتية كانت أقل العوامل تأثيراً على اتجاه عضو هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة مثل قربه من سن التقاعد، عدم الارتياح مع زملاء المهنة، الشعور بأنه لن يستطيع أن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى.	2- دقة الاختيار والتأكد من وجود الاستعداد النفسي والعلمي للعمل كأستاذ جامعة.
5	حزامي حلواني	العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة	1422هـ	أن الالتزام التنظيمي والمهني العامل الأكثر قدرة على تفسير نسبة لا بأس بها من التباين في توجيه أفراد العينة للتسرب الوظيفي.ثم جاء الرضا الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث قدرته على تفسير تباين أفراد العينة في توجيههم نحو التسرب الوظيفي. وأشارت الدراسة إلى أنه لم يكن لاختلاف الصفات المهنية لأفراد العينة أثر على توجههم نحو التسرب الوظيفي. بينما اختلفت توجهات أفراد العينة نحو التسرب الوظيفي باختلاف فئاتهم العمرية. وفي نهاية الدراسة وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الجامعة على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس والتقليل من توجههم نحو ترك العمل.	1- العمل على زيادة الحوافز والمكافآت المادية. 2-زيادة مخصصات الابتعاث في ميزانية الجامعة. 3- ضرورة تعرف الجامعة على أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس منها.

تابع جدول رقم (5)

دراسات عن التسرب الوظيفي

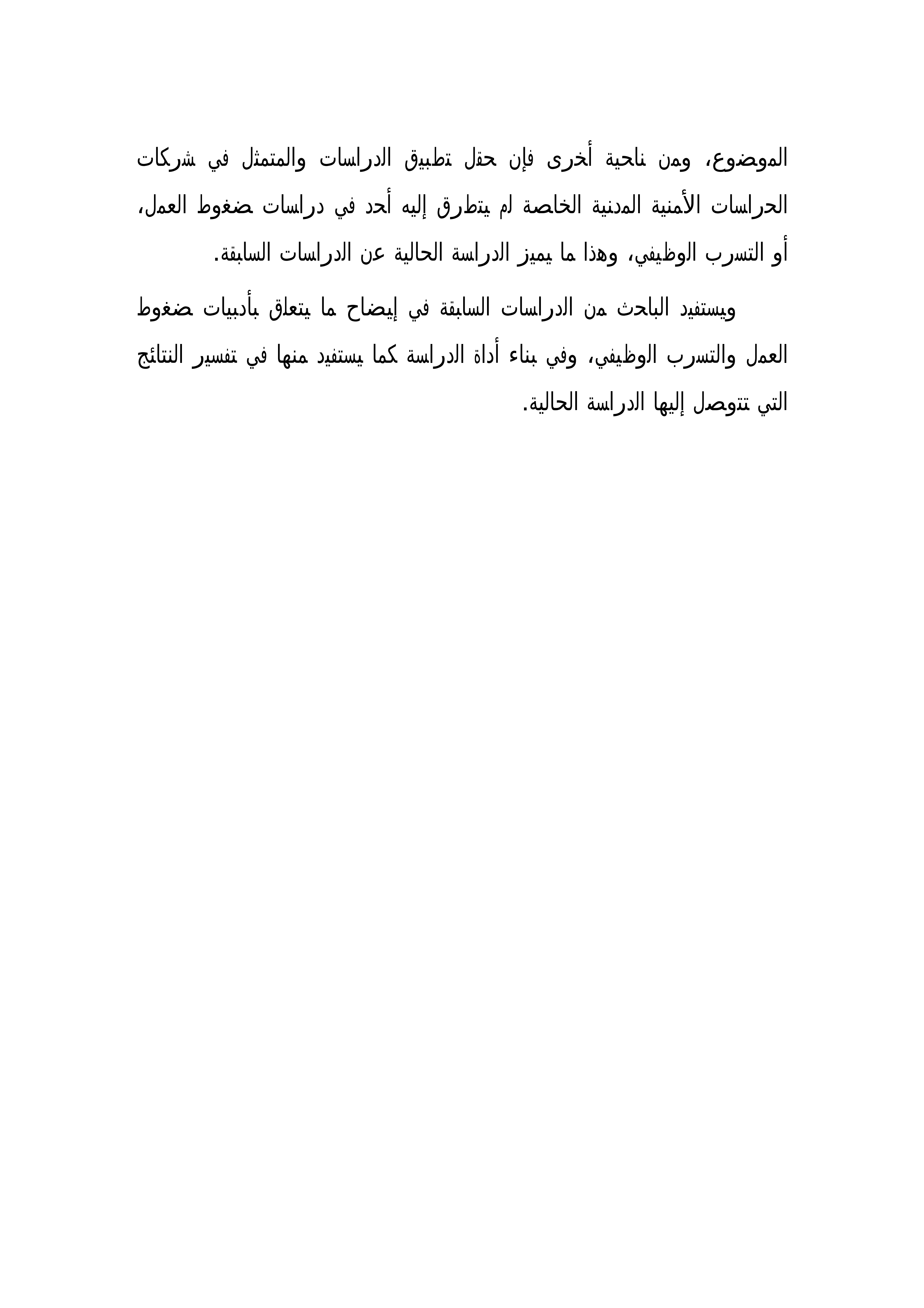
6	الغانم	الاتجاهات نحـو التسـرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء	(2003م)	1-أن قلة الراتب سبب رئـيس فـي ظاهرة تسرب المراقبين الجمـركيين، وكلما زادت مدة الخبرة قلـت نسـبة التسرب الوظيفي، كما تبين أن عـدم رضـا المـراقبين الجمـركيين عـن المكافأة المادية الممنوحة يزيـد مـن احتمالات تسربهم. 2- أن التسرب يؤثر علـى الـروح المعنوية لدى العاملين، وبالتالي يؤثر سلباً على أداء المـراقبين وأن هنـاك (78.7%) من المراقبين الجمـركيين يرغبون في ترك عملهم الحـالي فـي الجمارك عينة الدراسة.	1- وجوب إعادة النظر في الرواتب والمكافـآت والحوافز بهدف زيادتها. 2- وجوب رفع الحـد الأدنى لراتب المـراقبين الجمركيين.
7	الحربي	تسـرب أعضـاء هيئـة التدريب من معهـد الإدارة العامة	2004 م	1-أن غالبية أعضاء هيئة التـدريب في معهد الإدارة العامة يفكرون فـي العمل عن طريق الإعارة لـدى جهـة خارج المعهد، كما أن أكثر من نصف العينة يفكرون في الخروج من المعهد نهائياً خلال الخمس سنوات القادمـة (قبل سن التقاعد). 2- وفيما يتعلق بأسباب الرغبة فـي التسرب فقد كانت هناك عدة أسـباب، منها: الأسباب الأكاديميـة، والمنـاخ الملائم في العمـل ومـدى تـوافره، وأسلوب المعاملـة داخـل المعهـد، والأسباب التحفيزية، وضغوط العمـل وكثرة المهام.	1- الإقلال من المهـام الإداريـــة والضـــغوط الإداريـــة والعمليـــة لأعضاء هيئة التدريب. 2- أن تـــتم معاملـــة عضو هيئة التدريب في المعهد مثل نظرائه فـي المؤسسات التعليمية في المملكة كالجامعات مـن حيث المزايـا الماديـة والأجازات.
8	الهليل	عوامل تسرب المـوظفين بالقطاعـــات الصـــحية وانعكاســـاتها الإداريـــة والأمنية	2003 م	أن نسبة الراغبين في ترك العمل بلغت (52.9%)، كمـا اتضـح أن العوامـل المتعلقة بنظم الحوافز والأجور هي أكثر العوامل تأثيراً في اتجاهات المـوظفين نحو التسرب الوظيفي.	1- الاهتمام بـالحوافز الماديـــة والمعنويـــة للعـــاملين بالقطاعـــات الصحية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أنها قد ركزت على ضغوط العمل والتسرب الوظيفي كل على حدة، فلم يحصل الباحث على دراسات تناولت موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو التسرب الوظيفي، فدراسات ضغوط العمل اهتمت ببحث مدى التعرض لضغوط العمل في بعض المهن مثل دراسة عسكر وعبدا (1988م) ودراسة إجلال حافظ (1990م) ودراسة سبحي (1418هـ)، والخليفة (1418هـ)،كما أن هناك دراسات ركزت على أسباب الضغوط مثل دراسة القحطاني (1417هـ)، والشق الثالث من الدراسة اهتم بربط الضغوط ببعض المتغيرات الأخرى مثل دراسة الهويش (1420هـ)، التي بحثت العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، ودراسة حميد (1422هـ) حول أثر ضغوط العمل على الأداء، ودراسة المطرفي (1422هـ) حول معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل، ودراسة النوشان (2003م) حول ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.

أما دراسات التسرب الوظيفي فإن بعض الدراسات ركزت على دراسة واقع التسرب الوظيفي مثل دراسة العصيمي (1418هـ) ودراسة آل مذهب (1419هـ)، ودراسة الحربي (2004م) وهناك دراسات ركزت على الانعكاسات الإدارية للتسرب مثل دراسة الصباغ (1403هـ)، والتميمي (1421هـ)، ودراسة الغانم (2003م)، وهناك دراسة حزامي حلواني (1422هـ) ودراسة الهليل (2003م) التي ركزت على عوامل التسرب.

وفي ضوء ذلك فإنه لا توجد دراسة ركزت على ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، الأمر الذي دعا الباحث لدراسة هذا



الموضوع، ومن ناحية أخرى فإن حقل تطبيق الدراسات والمتمثل في شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة لم يتطرق إليه أحد في دراسات ضغوط العمل، أو التسرب الوظيفي، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ويستفيد الباحث من الدراسات السابقة في إيضاح ما يتعلق بأدبيات ضغوط العمل والتسرب الوظيفي، وفي بناء أداة الدراسة كما يستفيد منها في تفسير النتائج التي تتوصل إليها الدراسة الحالية.

3/الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1/3 منهج الدراسة

2/3 مجتمع الدراسة والعينة

3/3 نطاق البحث ومجالاته

4/3 أداة جمع البيانات

5/3 أساليب المعالجة الإحصائية

3/الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً كاملاً لمنهج الدراسة الذي يستخدمه الباحث، ويحدد المجتمع الذي يتم تطبيق الدراسة عليه وكيفية اختيار عينة الدراسة وأداة الدراسة التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات، بالإضافة إلى الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في المعالجة الإحصائية للبيانات.

1/3 منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة وصفية؛ نظراً لكونها تهتم بدراسة إحدى المشكلات الإنسانية، والتي تتمثل في دراسة ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي؛ لذا فإن الباحث يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح آراء عينة الدراسة حول هذا الموضوع، ووصف المعلومات وصفاً كمياً وكيفياً، ويعتقد الباحث أن استخدامه لهذا المنهج يتيح له الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول مشكلة الدراسة.

2/3 مجتمع الدراسة والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، وقد اختار الباحث حراس الأمن؛ نظراً لزيادة التسرب بين هذه الفئة. ويقوم الباحث بتطبيق الدراسة على عينة مكونة من (5) شركات للحراسات الأمنية المدنية الخاصة، وهذه الشركات هي:

أ – شركة أمنكو للحراسات الأمنية.

ب – شركة المجال للحراسات الأمنية.

ج - مجموعة شركات زهران للحراسات الأمنية.

د – مجموعة الفيصل للحراسات الأمنية.

هـ - شركة درع الوطن للحراسات الأمنية.

وتم اختيار مفردات عينه الدراسة داخل كـل شـركة باسـتخدام أسـلوب العينـة الاحتمالية البسيطة ؛ وتم تحديد حجم العينة وفقـاً للمعادلـة التاليـة (القحطـاني وآخرون،2000م : 258-259) :

$$n = [p (l-p) (z)^2]/e^2$$

وبافتراض نسبة الخطأ (e) المقبول تساوي (±0.041) وأن القيمة المعياريـة (z) تساوي (1.96) وبافتراض أن نسبة الشريحة المبحوثـة فـي المجتمـع (p) هـي (50%)، وهي أكبر حاصل ضرب بين قيمة p والقيمة المتبقية (p-1)، فإن حجـم العينه المطلوب حسب المعادلة المذكورة أعلاه يكون (560) مفردة .

ورغبةً في رفع درجة تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر تم توزيع (574) إستبانة على عينة الدراسة . وقد كان العائد منها (448) إستبانة، الصالح منها للتحليل والإستخدام بلغ (420) إستبانة ، أي بمعدل إستجابه قدره (75%) تقريبا وهي نسبة جيدة ومقبولة لعملية التحليل في العلوم السلوكية

3/3 نطاق البحث ومجالاته:

أ – المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة في شركات الحراسات الأمنية المدنية بمدينة الرياض.

ب – المجال البشري:

تم تطبيق الدراسة على الحراس العاملين في شركات الحراسات الأمنية.

ج - المجال الزماني :

يتحدد المجال الزماني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1427-1428هـ.

4/3 أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وقد تضمنت عدة محاور وفقاً لتساؤلات وأهداف الدراسة، كما خضعت الاستبانة لمقاييس الصدق والثبات.

5/3 صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من صدق محتوى الاستبانة، وأن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه عن طريق مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتصميم الأداة، وتم عرضها على بعض الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة، وتم الاستفادة من ملاحظاتهم، واقتراحاتهم للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

وللتأكد من ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل كرونباخ الفا، وقد بلغ معامل الثبات للمقياس الكلي (0.94)، وهو معامل مرتفع؛ مما يشير إلى إمكانية إثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها.

وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة أصبحت في صورتها النهائية، كما هي موضحة في الملاحق.

6/3 أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة من خلال الأساليب التالية:

أ- التكرارات والنسبة المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

ج- تحليل التباين الأحادي ومعاملات الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات.

د- اختبار شافيه لمعرفة موقع الاختلاف الجوهري.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) لمعرفة مستويات ضغوط لدى عينة الدراسة أصبح طول الخلايا، كما يلي:

- من (1) إلى (1.80) يمثل منخفضة جداً.
- من أكبر من (1.80) إلى (2.60) يمثل منخفضة.
- أكبر من (2.60) إلى (3.40) يمثل متوسطة.
- أكبر من (3.40) إلى (4.20) يمثل مرتفعة.
- أكبر من (4.20) إلى (5.00) يمثل مرتفعة جداً.

4/ الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1/4 خصائص العينة

2/4 محاور الدراسة

1/4 خصائص العينة:

في هذا الجزء يقوم الباحث بعرض خصائص عينة الدراسة والتي بلغت (420) من حراس الأمن بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض وذلك من ناحية العمر ، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة بالعمل الحالي ، والمرتب الشهري وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية .

الجدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب فئات العمر

العمر	تكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	217	% 51.7
25 – 29	126	% 30.0
30 – 34	45	% 10.7
35 – 39	9	% 2.1
40 سنة فأكثر	23	% 5.5
المجموع	420	% 100

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر، وتشير البيانات في الجدول إلى أن أكثر من نصف العينة (51.7%) أعمارهم أقل من (25) سنة، وأن (30%) منهم تراوح أعمارهم ما بين (25-29) سنة، كما أشارت البيانات إلى أن (10.7%) من العينة تراوح أعمارهم ما بين (30-34) سنة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن غالبية حراس الأمن في شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة هم من فئة الشباب الأقل من (30) سنة، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل والمسئولية الملقاة على حارس الأمن تجعل هذه الشركات تفضل صغار السن.

الجدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	تكرار	النسبة المئوية
الابتدائية	124	% 29.5
المتوسطة	68	%16.2
الثانوية العامة	188	%44.8
دبلوم	15	%3.6
بكالوريوس فأكثر	22	% 5.2
غير مبين	3	%0.7
المجموع	420	% 100

يوضح الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، وتشير البيانات في الجدول إلى أن (44.8%) من العينة حاصلون على الثانويـة العامـة، وأن (29.5%) منهم حاصلون على الابتدائية، كمـا أشـارت البيانـات إلـى أن (16.2%) حاصلون على المتوسطة.

وفي ضوء ذلك يتضح أن أكبر نسبة من العاملين في الحراسـات الأمنيـة المدنية الخاصة مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة فما دون. وقد يكون السبب في ذلـك هو أن طبيعة عمل حارس الأمن والمهام التي يقوم بها لا تتطلب تأهيلاً علميـاً، أو شهادات علمية عليا.

الجدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	تكرار	النسبة المئوية
أعزب	192	%45.7
متزوج	161	%38.3
مطلق	47	%11.2
أرمل	19	%4.5
غير مبين	1	%0.2
المجموع	420	% 100

تشير البيانات في الجدول رقم (8) إلى أن (%45.7) من العينـة هـم مـن العزاب، وأن (%38.3) منهم متزوجون، كما أشارت البيانات إلـى أن (%11.2) من المطلقين، وفي ضوء هذه البيانات يتضح أن أكبر نسبة من الحراس العـاملين في شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة هم من العزاب، وقد يعود ذلك إلـى صغر أعمارهم ومحدودية دخلهم. كما يعود ذلك أيضاً إلى محدودة الـدخل لهـم، حيث أن الزواج يتطلب تكاليف عالية، ولا شك في أن الحارس إذا كان أعزب فإن ذلك قد يؤثر على أدائه للعمل؛ وذلك لأنه غير مستقر لأن الزواج يسهم في عمليـة الاستقرار بشكل عام.

الجدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بالعمل الحالي

الخبرة بالعمل الحالي	تكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	151	%36
1 - 2	64	%15.2
3 - 4	122	%29
5 - 6	63	% 15
7 سنوات فأكثر	19	%4.5
غير مبين	1	0.2
المجموع	420	% 100

يوضح الجدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بمجال العمل الحالي (حارس أمن)، وتشير البيانات إلى أن (36%) من عينة الدراسة سنوات خبراتهم بالعمل الحالي أقل من سنة، وأن (29%) منهم سنوات خبراتهم تراوح من (3-4 سنوات). كما أن (15.2%) منهم تراوح سنوات خبراتهم من (1-2) سنة، وأن (15%) سنوات خبراتهم من (5-6) سنوات. وفي ضوء ذلك يتبين أن هناك نسبة كبيرة من العينة يعملون في هذا المجال منذ أقل من سنة، وقد يعود ذلك إلى أن معدل الدوران عالٍ في هذه الشركات، وأن هناك نسبة تسرب عالية.

الجدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب المرتب الشهري

المرتب الشهري	**تكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من 1500 ريال	128	%30.4
1500 - 2500	210	%50%
2500 - 3500	71	%16.9
3500 فأكثر	11	%2.6
المجموع	420	% 100

يوضح الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمرتـب الشـهري، وتشـير البيانات إلى أن (50%) مرتبهم الشهري تراوح ما بين (1500-2500) ريال وأن (30.4%) مرتباتهم الشهرية أقل من(1500) ريال وأن (16.9%) مـنهم مـرتبهم الشهري يتراوح ما بين(2500-3500) ريال،وفي ضوء ذلك يمكـن القـول: إن مرتبات حراس الأمن متدنية.

2/4 الإجابة على تساؤلات الدراسة :

في هذا الجزء يقوم الباحث بالإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي :

السؤال الأول: **ما هي مصادر ضغوط العمل لدى الحراس العاملين بشـركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة، وما هي مستويات هذه الضغوط**؟

وللإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث على التكرارات والنسـب المئويـة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويجيب على هذا التساؤل الجـداول (11-12-13-14-15-16-17).

الجدول رقم (11)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول فقرات محور العبء الوظيفية (كمية العمل)

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتغير المسئوليات في العمل باستمرار	ك	312	50	18	27	7	4.53	0.97
		%	74.3	11.9	4.3	6.4	1.7		
2	يتوقع مني أن أقدم أكثر مما أملك من مهارات وقدرات	ك	241	101	36	22	13	4.30	1.04
		%	57.4	24	8.6	5.1	3.1		
3	نقص التدريب والخبرة الكافيين لإنجاز لأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل	ك	236	106	29	30	11	4.08	1.05
		%	56.2	25.2	6.9	7.1	2.6		
4	المهام التي يتطلب مني تأديتها تزداد تعقيداً مع مرور الوقت	ك	201	111	35	54	12	4.05	1.16
		%	47.9	26.4	8.3	12.9	2.9		
5	عدم الحصول على وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي	ك	179	135	28	30	42	3.92	1.30
		%	42.6	32.1	6.7	7.1	10		
6	نقص الوسائل والأدوات اللازمة لأداء المهام	ك	165	141	40	41	28	3.9	1.22
		%	39.3	33.6	9.5	9.8	6.7		
7	المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة	ك	146	86	118	44	16	3.74	1.17
		%	34.8	20.5	28.1	10.5	3.8		
8	أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد	ك	159	95	42	106	10	3.70	1.28
		%	37.9	22.6	10	25.2	2.4		
9	العمل الموكل إلى فوق طاقتي	ك	72	160	99	72	9	3.52	1.04
		%	17.1	38.1	23.6	17.1	2.1		
	المعدل العام							3.94	0.72

يوضح الجدول رقم (11) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول فقرات المحـور الخـاص بالعـبء الوظيفي، وقد أشارت البيانات في الجـدول إلـى أن (74.3%) موافـق بشـدة، و(11.9%) منهم موافق على أن المسئوليات تتغير في العمل باستمرار، وقد بلـغ المتوسط الحسابي (4.53)، كما تبين أن (38.1%) موافـق، و(23.6%) محايـد، و(17.1%) موافق بشدة على أن العمل الموكل إليه فوق طاقته، وذلـك بمتوسـط حسابي (3.52)، كما اتضـح أن (34.8^) موافـق بشـدة، و(28.1%) محايـد، و(20.5%) موافق على أن المهام الموكلة إليه صـعبة وغيـر واضـحة، وبلـغ المتوسط الحسابي (3.74)، وتشير النتائج إلى أن (37.9%) مـن العينـة موافـق بشدة، و(22.6%) منهم موافق على أن تكليفه بتأدية عدة مهام ومسئوليات متنوعة في وقت واحد، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.70).

وفيما يتعلق بوقت الراحة اتضح أن (42.6%) موافـق بشـدة، و(32.1%) موافق على أنه لا يحصل على وقت راحة أثناء الدوام الرسمي، وبلـغ المتوسـط الحسابي (3.92)، كما اتضح أن (47.9%) موافق بشدة، و(26.4%) موافق على أن المهام التي تتطلب منه تأديتها تزداد تعقيداً مع مرور الوقت، وقد بلغ المتوسـط الحسابي (4.05)، كما اتضح أن (57.4%) موافق بشدة، و(24%) موافق على أن يتوقع منه أن يقدم أكثر مما يملك من مهارات وقدرات، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وفيما يتعلق بالتـدريب والخبـرة تبـين أن (56.2%) موافـق بشـدة، و(25.2%) موافق على وجود نقص في التدريب والخبرة الكافيين لإنجاز الأعمال المطلوبة منه على الوجه الأكمل.

كما اتضح أن (39.3%) موافق بشدة، و(33.6%) موافق على نقص الوسائل والأدوات اللازمة لأداء المهام، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.90).

كما أشارت البيانات إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بالعبء الوظيفي بلغ (3.94)، وهو مرتفع ومؤشر على موافقة العينة على وجـود عـبء وظيفي (كمية العمل) بدرجة عالية.

الجدول رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور ظروف وضغوط العمل

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ساعات العمل طويلة	ك	254	92	24	22	24	4.27	1.15
		%	60.5	21.9	6.7	5.2	5.7		
2	العمل بمجال الأمن والحراسة شاق وصعب	ك	234	119	17	36	13	4.25	1.08
		%	55.7	28.3	4.00	8.6	3.1		
3	المسئولية الملقاة علي كبيرة	ك	248	28	24	35	31	4.15	1.28
		%	59	18.6	5.7	8.3	7.4		
4	الشعور بالملل من هذا العمل	ك	222	89	31	30	48	3.96	1.39
		%	52.9	21.2	7.4	7.1	11.4		
المعدل العام								4.23	0.92

يوضح الجدول رقم (12) استجابات العينة حول محور ظروف وضغوط العمل، وتشير النتائج في الجدول إلى أن (55.7%) موافق بشدة، و(28.3%) موافق على أن العمل بمجال الأمن والحراسة شاق وصعب، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.25)، كما اتضح أن (60.5%) موافق بشدة، و(21.9%) موافق على أن ساعات العمل طويلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.27)، كما تبين أن (52.9%) موافق بشدة، و(21.2%) موافق على الشعور بالملل من هذا العمل، وذلك بمتوسط حسابي (3.96)، أما فيما يتعلق بالمسئولية فقد اتضح أن (59%) موافق بشدة، و(18.6%) موافق على أن المسئولية الملقاة عليه كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.15). كما تشير البيانات إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور ظروف وضغوط العمل بلغ (4.23)، وهو مرتفع ومؤشر على موافقة العينة على وجود ضغوط خاصة بظروف وضغوط العمل.

الجدول رقم (13)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة حول محور صراع الدور

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك متطلبات متناقضة من جانب رؤسائي في العمل	ك	267	81	42	20	6	4.40	0.95
		%	63.6	19.3	10	4.8	1.4		
2	تتدخل الإدارة في أداء عملي بشكل واضح	ك	213	128	22	31	18	4.18	1.11
		%	50.7	30.5	5.2	7.4	4.3		
3	الشعور بأن متطلبات العمل تتعارض مع واجباتي العائلية	ك	204	145	39	11	12	4.16	1.05
		%	48.6	34.5	9.3	2.6	2.9		
4	الشعور بأن المهام التي أقوم بها غير ضرورية	ك	206	112	62	20	13	4.16	1.05
		%	49.0	26.7	14.8	4.8	3.1		
5	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة	ك	224	88	18	72	13	4.06	1.25
		%	53.3	21	4.3	17.1	3.1		
6	أتعرض لمخاطر عديدة في عملي	ك	207	84	67	41	11	4.06	1.14
		%	49.3	20	16	9.8	2.6		
7	أحياناً يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أعتنقها	ك	172	124	59	42	17	3.95	1.15
		%	41	29.5	14	10	4		
	المعدل العام							4.13	0.70

يوضح الجدول رقم (13) استجابات العينة حول محور صراع الدور، وتشير البيانات في الجدول إلى ميل عينة الدراسة إلى الموافقة على وجود ضغوط

لديهم لها علاقة بصراع الدور، حيث اتضح أن (53.3%) موافق بشدة، و(21%) موافق على أن الأعمال التي يقوم بها بعيدة عن مجال خبراته السابقة، وقـد بلـغ المتوسط الحسابي (4.06)، كما اتضح أن (49.3%) موافق بشدة، و(20%) موافق على أنه يتعرض لمخاطر عديدة في عمله، وقد بلغ المتوسـط الحسـابي (4.06)، وتبين أن (50.7%) موافق بشدة، و(30.5%) موافق على أن الإدارة تتدخل فـي أداء عمله بشكل واضح، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، وأشارت البيانات إلى أن (63.6%) موافق بشدة، و(19.3%) على أن هناك متطلبات متناقضة من جانب الرؤساء في العمل، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.40)، كمـا اتضـح أن (48.6%) موافق بشدة، و(34.5%) موافق على الشعور بـأن متطلبـات العمـل تتعارض مع الواجبات العائلية، وبلغ المتوسط الحسابي (4.16)، كمـا اتضـح أن (49%) موافق، و(26.7%) موافق على الشعور بأن المهام التي يقوم بهـا غيـر ضرورية، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.16).

كما اتضح أن (41%) موافق بشدة، و(29.5%) موافق على أنـه أحيانـاً يطلب منه القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي يعتنقها. وأشارت البيانـات في الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لهذه القوة (3.95).

وقد بلغ المتوسط العام للمحور (4.13)، وهو مرتفع ومؤشر علـى معانـاة العينة من مشكلات صراع الدور.. حيث إنه يدل على موافقة العينة على ذلك.

الجدول رقم (14)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور غموض الدور

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ليس لدي صلاحيات كافية للقيـام بالمسئوليات الملقاة على عاتقي	ك	221	149	20	12	12	4.34	0.92
		%	52.6	35.5	4.8	2.9	2.9		
2	لا يتفهم الرؤساء طبيعة عملي	ك	207	147	35	18	6	4.29	0.90
		%	49.3	35	8.3	4.3	1.4		
3	مسئولياتي في العمل غير محـددة تحديداً واضحاً	ك	187	153	28	23	23	4.11	1.11
		%	44.5	36.4	6.7	5.5	5.5		
4	عدم وضوح الأنظمة والتعليمـات وتعددها	ك	176	147	49	26	11	4.10	1.02
		%	41.9	35	11.7	6.2	2.6		
5	لا يوجـد مسـئول مباشـر يـتم الرجوع إليه عند الحاجة	ك	184	143	31	49	11	4.05	1.10
		%	43.8	34	7.4	11.7	2.6		
6	لا يوجد تحديد واضح لنوع العمل المطلوب القيام به	ك	175	118	58	25	39	3.88	1.28
		%	41.7	28.1	13.8	6	9.3		
	المعدل العام							4.17	0.81

يوضح الجدول رقم (14) استجابات مفـردات الدراسـة للمحـور الخـاص بغموض الدور، وتشير البيانات في الجـدول إلـى أن (44.5%) موافـق بشـدة، و(36.4%) موافق على أن مسئولياته في العمل غير محددة تحديداً واضحاً، وقـد بلغ المتوسط الحسابي (4.11)، كما تبين أن (49.3%) موافـق بشـدة، و(35%) موافق على أن الرؤساء لا يتفهموا طبيعة عملهم، وقد بلـغ المتوسـط الحسـابي (4.29).

كما اتضح أن (41.7%) موافق بشدة، و(28.1%) موافق على عدم وجـود تحديد واضح لنوع العمل المطلوب القيام به، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88).

كما اتضح أن (41.9%) موافق بشدة، و(35%) موافق على عـدم وضـوح الأنظمة والتعليمات، وتعددها وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، وأشارت البيانات إلى أن (43.8%) موافق بشدة و(34%) موافق على أنه لا يوجد مسئول مباشـر يتم الرجوع إليه عند الحاجة، وقد بلغ المتوسط الحسـابي (4.05)، وفيمـا يتعلـق بالصلاحيات، اتضح أن (52.3%) موافق بشدة، و(35.5%) موافق على أنه ليس لديه صلاحيات كافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقه، وقـد بلـغ المتوسـط الحسابي (4.34).

وبالنظر إلى النتائج في الجدول بشكل عام يتضح أن المعدل العام للمتوسـط الحسابي بلغ (4.17)، وهو مرتفع ومؤشر على موافقة العينة على وجود ضـغوط بدرجة عالية تخص محور غموض الدور.

الجدول رقم (15)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور التطور والترقي الوظيفي

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا توجد فرصة مناسبة للترقي في المنظمة الذي أعمل فيه	ك	259	90	38	11	19	4.34	1.06
		%	61.7	21.4	9	2.6	4.5		
2	لا يوفر نظام التعاقد بالشركة الأمن الوظيفي لمنسوبيها	ك	233	115	20	43	6	4.26	1.04
		%	55.5	27.4	4.8	10.2	1.4		
3	أشعر أنني أعمل في وظيفة غير مناسبة لي	ك	228	119	17	40	9	4.25	1.06
		%	54.3	28.3	4.00	9.5	2.1		
4	لا أعتقد أن بقائي بهذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي	ك	233	117	17	9	39	4.20	1.22
		%	55.5	27.9	4	2.1	9.3		
المعدل العام								4.34	0.78

يوضح الجدول رقم (15) استجابات العينة حول محور التطور والترقي الوظيفي، وتشير النتائج في الجدول إلى أن (31.7%) موافق بشدة، و(21.4%) موافق على عدم وجود فرصة مناسبة للترقي في الجهاز الذي يعمل فيه، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.34%)، كما اتضح أن (55.5%) موافق بشدة، و(27.9%) موافق على أن بقاءه في هذه الوظيفة لا يخدم مستقبله الوظيفي، وبلغ المتوسط الحسابي (4.20). وأشارت البيانات إلى أن (55.5%) موافق بشدة، و(27.4%) موافق على أن نظام التعاقد بالشركة لا يوفر الأمن الوظيفي لمنسوبيها، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.26)، وأشارت النتائج إلى أن (54.3%) موافق بشدة، (28.3%) موافق على أنه يعمل في وظيفة غير مناسبة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.25). وبالنظر إلى المحور بشكل عام يتضح أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.34) وهو مرتفع ويدل على وجود ضغوط تخص التطور والترقي الوظيفي بدرجة عالية.

الجدول رقم (16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الخاص بالضغوط الاقتصادية والاجتماعية

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا توجد حـوافز ماديـة تكـافئ المجتهد في عمله	ك	303	71	21	10	8	4.58	0.85
		%	72.1	16.9	5.00	2.4	1.9		
2	قلة العائد المـادي مقارنـة بأيـة وظيفة أخرى خارج الشركة	ك	263	108	40	2	4	4.5	0.77
		%	62.6	25.7	9.5	0.5	1.00		
3	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في مجال الأمن والحراسة	ك	280	78	28	21	7	4.46	0.94
		%	66.7	18.6	6.7	5.00	1.7		
4	يسبب غيابي عن البيت لفتـرات طويلة مشكلات عائلية	ك	278	78	25	15	19	4.40	1.06
		%	66.2	18.6	6.00	3.6	4.5		
5	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	ك	250	107	21	27	8	4.38	0.98
		%	59.5	25.5	5.00	6.4	1.9		
6	العائد المـادي لا يتناسـب مـع مؤهلي العلمي	ك	216	145	21	22	8	4.31	0.93
		%	51.4	34.5	5.00	5.2	1.9		
7	عائلتي غير راضية عن عملي في مجال الأمن والحراسة	ك	256	88	30	18	22	4.30	1.12
		%	61	21	7.1	4.3	5.2		
8	لا يتناسب العائـد المـادي مـع خبرتي العملية	ك	213	107	30	40	19	4.11	1.18
		%	50.7	25.5	7.1	9.5	4.5		
9	المؤسسة التي أعمل بها لا تـوفر لي ولعائلتي التأمين الصحي	ك	176	132	64	37	6	4.00	1.03
		%	41.9	31.4	15.2	8.8	1.4		
10	الرواتب لا تصرف بانتظام	ك	187	133	22	47	24	4.00	1.22
		%	44.5	31.7	5.2	11.2	5.7		
	المعدل العام							4.19	0.83

يوضح الجدول رقم (16) استجابات عينة الدراسة لمحور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وتشير البيانات في الجدول إلى أن (62.6%) موافق بشدة، و(25.7%) موافق على أن هناك قلة في العائد المادي مقارنة بأية وظيفة أخرى خارج الشركة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، كما تبين أن (41.9%) موافق بشدة، و(31.4%) موافق على أن المؤسسة التي يعمل بها لا توفر له والعائلة التأمين الصحي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، واتضح أن (59.5%) موافق بشدة، و(25.5%) موافق على أن العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول، وبلغ المتوسط الحسابي (4.37%)، وتبين أن (51.4%) موافق بشدة، و(34.5%) موافق على أن العائد المادي لا يتناسب مع المؤهل العلمي، وبلغ المتوسط الحسابي (4.31).

كما اتضح أن الرواتب لا تصرف بانتظام حيث أن (44.5%) موافق بشدة، و(31.7%) منهم موافق على ذلك، وبلغ المتوسط الحسابي (4.00)، وتبين أن العائد المادي لا يتناسب مع الخبرات العملية للعينة حيث وافق بشدة (50.7%)، ووافق (25.5%)، وبلغ المتوسط الحسابي (4.11)، كما أشارت النتائج إلى أن (72.1%) موافق بشدة، و(16.9%) موافق على عدم توفر حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله، وبلغ المتوسط الحسابي (4.58)، وتبين أن (61%) موافق بشدة، و(21%) موافق على أن عائلاتهم غير راضية عن عملهم في مجال الأمن والحراسة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.30)، وأشار (66.2%) إلى أنه موافق بشدة، و(18.6%) موافق على أن غيابه عن البيت لفترات طويلة يسبب مشكلات عائلية، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.40)، كما اتضح أن (66.7%) موافق بشدة، و(18.6%) موافق على تدني المركز الاجتماعي للعاملين في مجال الأمن والحراسة.

وأشارت البيانات في الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.19)؛ مما يدل على أن مستوى الضغوط الاقتصادية والاجتماعية مرتفع لدى العينة.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ضغوط العمل وترتيب هذه المحاور تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العبء الوظيفي (كمية العمل)	3.94	0.72	6
ظروف وضغوط العمل	4.23	0.92	2
صراع الدور	4.13	0.70	5
غموض الدور	4.17	0.81	4
التطور والترقي الوظيفي	4.34	0.78	1
ضغوط اقتصادية واجتماعية	4.19	0.83	3
المعدل العام للمحاور	4.2	0.72	

تشير البيانات في الجدول رقم (17) إلى أن المحور الخاص بالتطور والترقي الوظيفي قد جاء في الترتيب الأول.. حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34)، ويليه المحور الخاص بظروف وضغوط العمل، وذلك بمتوسط حسابي (4.23)، أما الترتيب الثالث فجاء لمحور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية وذلك بمتوسط حسابي (4.19)، أما الترتيب الرابع فجاء لمحور غموض الدور وذلك بمتوسط حسابي (4.17)، وجاء في الترتيب الخامس محور صراع الدور بمتوسط حسابي (4.13)، أما الترتيب الأخير فجاء لمحور العبء الوظيفي (كمية العمل)، وذلك بمتوسط حسابي (3.94)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاور ضغوط العمل (4.2)، وهو مؤشر على أن مستوى الضغوط لدى العينة مرتفع.

السؤال الثاني : **ما هي توجهات الحراس العاملين في شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة نحو التسرب الوظيفي**؟

وللإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويجيب على هذا التساؤل الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول محور الاتجاه نحو التسرب الوظيفي

م	العبارات		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العمل الحالي غير مضمون؛ لذلك أبحث حالياً عن وظيفة أخرى	ك	326	45	24	19	4	4.60	0.86
		%	77.6	10.7	5.7	4.5	1.00		
2	من المحتمل أن أبحث عن عمل جديد خلال الفترة المقبلة	ك	247	105	54	9	1	4.41	0.81
		%	58.8	25	12.9	2.1	0.2		
3	أنا أضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص وظيفية أخرى	ك	253	105	39	11	7	4.41	0.89
		%	60.2	25	9.3	2.6	1.7		
4	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى	ك	269	96	16	19	16	4.40	1.03
		%	64	22.9	3.8	4.5	3.8		
5	أفكر كثيراً في ترك عملي الحالي	ك	217	137	24	33	2	4.29	0.93
		%	51.7	32.6	5.7	7.9	0.5		
6	غالبية زملائي في العمل يرغبون في ترك هذا العمل	ك	228	111	20	28	31	4.14	1.23
		%	54.3	26.4	4.8	6.7	7.4		
المعدل العام								4.51	0.70

يوضح الجدول رقم (18) اتجاه عينة الدراسة نحو التسرب الوظيفي، وتشير النتائج إلى أن هناك عينة شديدة من العينة في التسرب الوظيفي، فقد أشار (51.7%) إلى أنه موافق بشدة و(32.6%) موافق على أنه يفكر كثيراً في ترك العمل الحالي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، كما تبين أن (58.8%) موافق بشدة، و(25%) موافق على أنه من المحتمل أن يبحث عن عمل جديد خلال الفترة القادمة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.41) كما أشارت البيانات إلى أن (64%) موافق بشدة، و(22.9%) موافق على أنه سيترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى، وبلغ المتوسط الحسابي (4.40).

واتضح أن (60.2%) موافق بشدة و(25%) موافق على أنه مضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص وظيفية أخرى، وبلغ المتوسط الحسابي (4.41)، وأشارت النتائج إلى أن (54.3%) موافق بشدة، و(26.4%) موافق على أن غالبية الزملاء في العمل يرغبون في ترك هذا العمل، وبلغ المتوسط الحسابي (4.14%)، وتبين أن (77.6%) موافق بشدة، و(10.7%) موافق على أن العمل الحالي غير مضمون؛ لذلك فهو يبحث عن وظيفة أخرى، وبلغ المتوسط الحسابي (4.60).

وبالنظر إلى البيانات في الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي العام للاتجاه نحو التسرب الوظيفي مرتفع وهو يعني أن هناك اتجاهاً عاماً لترك العمل بهذا المجال، وبلغ الانحراف المعياري (0.70)؛ مما يعني وجود تجانس بين العينة حول هذا المحور.

التساؤل الثالث: **هل هناك علاقة بين ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة**؟

وللإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث على معامل بيرسون، ويجيب على هذا التساؤل الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19)

معاملات ارتباط بيرسون بين محاور ضغوط العمل

وبين الاتجاه نحو التسرب الوظيفي

المحاور	**معامل بيرسون**	**مستوى الدلالة**
العبء الوظيفي	0.36	0.000
ظروف وضغوط العمل	0.41	0.000
صراع الدور	0.38	0.000
غموض الدور	0.45	0.000
التطور والترقي الوظيفي	0.33	0.000
ضغوط اقتصادية واجتماعية	0.35	0.000
المعدل العام	0.42	0.000

يتضح من البيانات في الجدول رقم (19) وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع محاور ضغوط العمل والمعدل العام لهذه المحاور وبين الاتجاه نحو التسرب، أي أنه كلما زاد الشعور بضغوط العمل زادت قناعة العينة بترك العمل.

ويمكن تفسير ذلك بأن الرغبة في ترك العمل أو التسرب الوظيفي تزداد بزيادة الشعور بوجود ضغوط للعمل.

التساؤل الرابع : **ما مدى تأثير المتغيرات الشخصية على ضغوط العمل والاتجاه نحو التسرب الوظيفي للحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة ؟**

ويجيب على هذا التساؤل الجداول (20-21-22- 23-24-25).

جدول رقم (20)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً لفئات العمر

المحاور	م	فئات العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
العبء الوظيفي (كمية العمل)	1	أقل من 25 سنة	3.96	0.70	1.98	0.096	-
	2	25 – 29	3.96	0.74			
	3	30 – 34	3.93	0.45			
	4	35 – 39	4.22	0.83			
	5	40 سنة فأكثر	3.57	0.95			
ظروف وضغوط العمل	1	أقل من 25 سنة	4.29	0.94	1.27	0.296	-
	2	25 – 29	4.24	0.86			
	3	30 – 34	3.98	0.97			
	4	35 – 39	4.11	0.92			
	5	40 سنة فأكثر	4.13	0.92			
صراع الدور	1	أقل من 25 سنة	4.23	0.70	4.67	0.001	2-1
	2	25 – 29	3.95	0.85			
	3	30 – 34	4.29	0.76			
	4	35 – 39	4.11	0.78			
	5	40 سنة فأكثر	3.87	0.92			
غموض الدور	1	أقل من 25 سنة	4.17	0.79	0.34	0.85	-
	2	25 – 29	4.14	0.85			
	3	30 – 34	4.27	0.84			
	4	35 – 39	4.22	0.67			
	5	40 سنة فأكثر	4.04	0.82			
التطور والترقي الوظيفي	1	أقل من 25 سنة	4.32	0.76	0.12	0.975	-
	2	25 – 29	4.36	0.78			
	3	30 – 34	4.33	0.85			
	4	35 – 39	4.44	0.88			
	5	40 سنة فأكثر	4.39	0.72			
ضغوط اقتصادية واجتماعية	1	أقل من 25 سنة	4.18	0.78	1.96	0.100	-
	2	25 – 29	4.28	0.89			
	3	30 – 34	4.27	0.86			
	4	35 – 39	4.00	0.71			
	5	40 سنة فأكثر	3.78	0.95			

يوضح الجدول رقم (20) نتائج توزيع اختبار تحليل تباين الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً لفئات العمل. وقد أشارت البيانات في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمحاور: العبء الوظيفي (كمية العمل)، ظروف وضغوط العمل، غموض الدور، التطور والترقي الوظيفي، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية تعزى إلى العمر.

وقد أشارت البيانات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمحور صراع الدور تعزى إلى العمر، حيث كانت دلالة (ف) أقل من (0.05).

وبإجراء اختبار شافيه لمعرفة مصدر هذه الفروق تبين أن حجم الضغوط الخاصة بصراع الدور تختلف من الذين أعمارهم أقل من (25) سنة مع الذين تراوح أعمارهم ما بين (25-29) سنة، بمعنى أن الذين تقل أعمارهم عن (25) سنة مستوى ضغوط صراع الدور لديهم أكبر من هؤلاء الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25-29) سنة ، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (21).

جدول رقم (21)

المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شافيه لمتغير العمر مع محور صراع الدور

الفئة العمرية الأولى	الفئة العمرية الثانية	الفرق	الدلاله	الدلاله لصالح
أقل من (25) سنة	(25-29) سنة	0.28	0.012	الفئة العمرية الأولى

جدول رقم (22)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً للمؤهل العلمي

المحاور	م	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
العبء الوظيفي (كمية العمل)	1	الابتدائية	3.94	0.67	11.85	0.000	2-1 4-2 5-3 3-4
	2	المتوسطة	3.97	0.75			
	3	الثانوية العامة	4.08	0.65			
	4	دبلوم	2.93	0.59			
	5	بكالوريوس فأكثر	3.59	0.67			
ظروف وضغوط العمل	1	الابتدائية	4.11	1.04	2.15	0.074	-
	2	المتوسطة	4.41	0.70			
	3	الثانوية العامة	4.28	0.92			
	4	دبلوم	3.80	0.86			
	5	بكالوريوس فأكثر	4.27	0.70			
صراع الدور	1	الابتدائية	4.10	0.72	4.22	0.002	4-2 4-3
	2	المتوسطة	4.21	0.70			
	3	الثانوية العامة	3.21	6.65			
	4	دبلوم	3.53	0.64			
	5	بكالوريوس فأكثر	3.91	0.81			
غموض الدور	1	الابتدائية	4.15	0.82	0.81	0.520	-
	2	المتوسطة	4.15	0.85			
	3	الثانوية العامة	4.22	0.75			
	4	دبلوم	3.87	0.74			
	5	بكالوريوس فأكثر	4.23	1.02			
التطور والترقي الوظيفي	1	الابتدائية	4.15	0.87	4.65	0.001	1-2
	2	المتوسطة	4.56	0.72			
	3	الثانوية العامة	4.34	0.72			
	4	دبلوم	4.60	0.63			
	5	بكالوريوس فأكثر	4.64	0.73			
ضغوط اقتصادية واجتماعية	1	الابتدائية	4.15	0.89	0.73	0.569	-
	2	المتوسطة	4.31	0.87			
	3	الثانوية العامة	4.16	0.79			
	4	دبلوم	4.33	0.82			
	5	بكالوريوس فأكثر	4.32	0.78			

يوضح الجدول رقم (22) نتائج توزيع اختبار تحليل تباين الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً للمؤهل العلمي، وتشير البيانات في الجدول إلى عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بظروف وضغوط العمل، وغموض الدور، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقد أشارت البيانات في الجدول إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمحور العبء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.. حيث كانت دلالة اختبار (ف) أقل من (0.05)، وبإجراء اختبار شافيه تبين أن مستوى الضغوط الخاصة بالعبء الوظيفي يختلف من الحاصلين على الابتدائية مع الحاصلين على الدبلوم لصالح الفئة الأولى، ويختلف من الحاصلين على الشهادة المتوسطة مع الحاصلين على الدبلوم لصالح الفئة الأولى، ويختلف من الحاصلين على الثانوية العامة مع الحاصلين على بكالوريوس فأكثر لصالح الأولى.

كما أظهرت النتائج في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بصراع الدور تعزى إلى المؤهل العلمي، وأظهر اختبار شافيه أن الضغوط الخاصة بصراع الدور يختلف من الحاصلين على المتوسطة والثانوية العامة مع الحاصلين على دبلوم لصالح الحاصلين على المتوسطة والثانوية العامة.

كما أشارت البيانات في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمحور التطور والترقي الوظيفي، وبإجراء اختبار شافيه تبين أن حجم الضغوط الخاصة بالتطور والترقي الوظيفي يختلف من الحاصلين على المتوسط مع الحاصلين على الابتدائية لصالح الفئة الأولى، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (23).

جدول رقم (23)

المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شافيه لمتغير المستوى التعليمي مع محاور العبء الوظيفي، صراع الدور، والتطور والترقي الوظيفي

المحور	المستوى التعليمي الأول	المستوى التعليمي الثاني	الفرق	الدلالة	الدلالة لصالح
العبء الوظيفي	الابتدائية	دبلوم	1.00	0.00	الابتدائية
	المتوسطة	دبلوم	1.04	0.000	المتوسطة
	الثانوية العامة	بكالوريوس فأكثر	0.29	0.37	الثانوية العامة
	الثانوية العامة	دبلوم	0.67	0.21	الدبلوم
صراع الدور	المتوسطة	دبلوم	0.67	0.21	المتوسطة
	الثانوية العامة	دبلوم	0.67	0.11	الثانوية العامة
التطور والترقي الوظيفي	المتوسطة	الابتدائية	0.41	0.13	المتوسطة

يتضح من البيانات في الجدول رقم (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المستوى التعليمي (الابتدائية) و(الدبلوم)، وذلك لصالح الحاصلين على الابتدائية، ذلك فيما يتعلق بمحور العبء الوظيفي، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور العبء الوظيفي بين الحاصلين على المتوسطة والحاصلين على الدبلوم، وذلك لصالح الحاصلين على الثانوية العامة وبين الحاصلين على البكالوريوس فأكثر والدبلوم، ذلك لصالح الحاصلين على الثانوية العامة.

أما فيما يتعلق بمحور صراع الدور فاتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على المتوسطة والحاصلين على الدبلوم لصالح الحاصلين على المتوسطة، وأيضاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على الثانوية العامة والحاصلين على الدبلوم، وذلك لصالح الحاصلين على الثانوية العامة.

أما محور التطور والترقي الوظيفي فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على الشهادة المتوسطة والحاصلين على الابتدائية، وذلك لصالح الحاصلين على الشهادة المتوسطة.

وفى ضوء هذه البيانات يمكن القول: إن المستوى الوظيفي التعليمي له تأثير في: محاور العبء الوظيفي، صراع الدور، والتطور والترقي الوظيفي.

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً للحالة الاجتماعية

المحاور	م	الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
العبء الوظيفي (كمية العمل)	1	أعزب	3.76	0.79	9.52	0.000	1-2 1-3
	2	متزوج	4.09	0.63			
	3	مطلق	4.23	0.60			
	4	أرمل	3.89	0.32			
ظروف وضغوط العمل	1	أعزب	4.04	1.03	6.98	0.000	1-2
	2	متزوج	4.47	0.71			
	3	مطلق	4.17	0.89			
	4	أرمل	4.32	0.95			
صراع الدور	1	أعزب	4.05	0.80	2.24	0.083	-
	2	متزوج	4.23	0.62			
	3	مطلق	4.19	0.50			
	4	أرمل	4.00	0.47			
غموض الدور	1	أعزب	4.15	0.92	1.55	0.201	-
	2	متزوج	4.26	0.69			
	3	مطلق	4.02	0.71			
	4	أرمل	4.00	0.47			
التطور والترقي الوظيفي	1	أعزب	4.40	0.83	2.92	0.34	-
	2	متزوج	4.22	0.77			
	3	مطلق	4.45	0.58			
	4	أرمل	4.63	0.50			
ضغوط اقتصادية واجتماعية	1	أعزب	4.19	86.	6.00	0.001	1-4 2-4
	2	متزوج	4.06	0.81			
	3	مطلق	4.43	0.71			
	4	أرمل	4.79	0.63			

يوضح الجدول رقم (24) نتائج توزيع اختبار تحليـل تبـاين الفـروق بـين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محـاور ضـغوط العمـل وفقـاً للحالـة الاجتماعية، وقد أشارت البيانات في الجدول إلى عدم وجـود فورقـاً ذات دلالـة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمحاور: صـراع الـدور، غمـوض الـدور، والتطور والترقي الوظيفي.

وقد أشارت البيانات في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصـائية بـين المبحوثين فيما يتعلق بالعبء الوظيفي وكمية العمل، وبإجراء اختبار شافيه تبين أن مستوى الضغوط الخاصة بالعبء الوظيفي يختلف مـن المتـزوجين والعـزاب، والمطلقين والعزاب لصالح المتزوجين والمطلقين، حيث كان المتوسـط الحسـابي للمتزوجين والمطلقين مرتفعاً مقارنة بالعزاب.

كما أظهرت النتائج في الجدول وجود فوق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلق بمحور ظروف وضغوط العمل تعزى إلى الحالة الاجتماعية، وإجـراء اختبار شافيه تبين أن موقع الاختلاف الجوهري كـان بـين المطلقـين والعـزاب وأظهرت النتائج أيضاً وجود فورقاً ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين فيما يتعلـق بمحور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، وأظهر اختبـار شـافيه أن الاخـتلاف الجوهري هو بين الأرامل والعزاب، وبين الأرامل والمتـزوجين وذلـك لصـالح الأرامل، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (25).

جدول رقم (25)

المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شافيه لمتغير الحالة الاجتماعية مع محاور العبء الوظيفي، ظروف وضغوط العمل، وضغوط اقتصادية واجتماعية

المحور	الحالة الاجتماعية الأولى	الحالة الاجتماعية الثانية	الفرق	الدلالة	الدلالة لصالح
العبء الوظيفي	متزوج	أعزب	0.33	0.00	المتزوج
	مطلق	أعزب	0.47	0.001	المطلق
ظروف وضغوط العمل	متزوج	أعزب	0.44	0.00	المتزوج
ضغوط اقتصادية واجتماعية	أرمل	أعزب	0.60	0.0281	الأرمل
	أرمل	متزوج	0.73	0.004	الأرامل

تشير البيانات في الجدول رقم (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المتزوجين والمطلقين من ناحية والعزاب من ناحية أخري، وذلك لصالح المتزوجين والمطلقين فيما يتعلق بمحور العبء الوظيفي.

كما يتضح من البيانات في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين والعزاب، وذلك لصالح المتزوجين في محور ظروف وضغوط العمل، أما محور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأرامل من ناحية والعزاب والمتزوجين من ناحية أخرى، وذلك لصالح الأرامل.

وفي ضوء هذه البيانات يمكن القول: إن المتزوجين والأرامل يشعرون بضغوط العمل بشكل أكبر من العزاب؛ وقد يعود ذلك إلى المسؤولية الأسرية والاقتصادية الواقعة على الفرد المتزوج والمطلق، وبخاصة الذين لديهم أبناء.

جدول رقم (26)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً لسنوات الخبرة بالعمل الحالي

المحاور	م	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
العبء الوظيفي (كمية العمل)	1	أقل من سنة	3.65	0.69	17.81	0.00	1-2 1-3 1-4 5-3 5-4
	2	1 - 2	4.00	0.82			
	3	3 - 4	4.16	0.59			
	4	5 - 6	4.32	0.53			
	5	7 سنوات فأكثر	3.47	0.77			
ظروف وضغوط العمل	1	أقل من سنة	3.89	1.05	12.74	0.000	1-3
	2	1 - 2	4.25	0.91			
	3	3 - 4	4.65	0.56			
	4	5 - 6	4.25	0.82			
	5	7 سنوات فأكثر	4.16	0.96			
صراع الدور	1	أقل من سنة	3.87	0.72	13.65	0.000	1-2 5-2 1-3 5-3 1-4
	2	1 - 2	4.30	0.68			
	3	3 - 4	4.40	0.63			
	4	5 - 6	4.19	0.4			
	5	7 سنوات فأكثر	3.74	0.93			
غموض الدور	1	أقل من سنة	4.05	0.93	4.45	0.001	1-4 2-4
	2	1 - 2	3.98	0.75			
	3	3 - 4	4.28	0.66			
	4	5 - 6	4.46	0.69			
	5	7 سنوات فأكثر	4.05	0.91			
التطور والترقي الوظيفي	1	أقل من سنة	4.17	0.87	6.21	0.000	1-3
	2	1 - 2	4.17	0.77			
	3	3 - 4	4.51	0.58			
	4	5 - 6	4.49	0.82			
	5	7 سنوات فأكثر	4.74	0.45			
ضغوط اقتصادية واجتماعية	1	أقل من سنة	4.13	0.97	3.93	0.004	-
	2	1 - 2	4.39	0.66			
	3	3 - 4	4.09	0.66			
	4	5 - 6	4.44	0.82			
	5	7 سنوات فأكثر	3.84	1.01			

يوضح الجدول رقم (26) نتائج توزيع اختبار تحليل تباين الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي، وقد تبين أن مستوى الدلالة كان (0.004)، ولكن لم يظهر اختبار شافيه موقع الاختلاف.

كما أظهرت البيانات في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في محاور: العبء الوظيفي، ظروف وضغوط العمل، صراع الدور، غموض الدور، والتطور والترقي الوظيفي وفقاً لسنوات الخبرة في العمل الحالي.

وفيما يتعلق بمحور العبء الوظيفي (كمية العمل) أظهر اختبار شافيه أن الاختلاف الجوهري كان بين الذين سنوات خبراتهم (1-2)، (3-4)، (5-6) مع الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة لصالح الفئات الثلاث الأولى، كما أظهر الاختبار وجود اختلاف جوهري بين فئتي (3-4)، و(5-6) مع الذين سنوات خبراتهم (7) سنوات فأكثر لصالح الفئتين الأوليين.

أما محور ظروف وضغوط العمل فقد أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري بين الذين سنوات خبراتهم (3-4)، مع الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة لصالح الفئة الأولى.

أما محور غموض الدور فقد أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري هو بين الذين سنوات خبراتهم (5-6) مع كل من الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة)، (1-2) لصالح الفئة (5-6).

وفيما يتعلق بمحور التطور والترقي الوظيفي تبين أن موقع الاختلاف الجوهري بين فئة (3-4) مع الفئة أقل من سنة لصالح الفئة الأولى، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (27).

جدول رقم (27)

المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شافيه لمتغير سنوات الخبرة مع محاور:

العبء الوظيفي ظروف وضغط العمل غموض الدور التطور والغرض الوظيفي

المحور	سنوات الخبرة (الأول)	سنوات الخبرة (الثاني)	الفرق	الدلالة	الدلالة لصالح
العبء الوظيفي	1- 2	أقل من سنة	0.35	0.016	الأول
	3- 4	أقل من سنة	0.51	0.000	الأول
	3-4	5 سنوات فأكثر	0.68	0.002	الأول
	3-4	5 سنوات فأكثر	0.68	0.002	الأول
	4-5	أقل من سنة	0.67	0.000	الأول
	4-5	5سنوات فأكثر	0.84	0.000	الأول
ظروف وضغط العمل	3-4	أقل من سنة	0.75	0.000	الأول
	1-2	أقل من سنة	0.42	0.001	الأول
	1-2	5 سنوات فأكثر	0.56	0.034	الأول
	3-4	أقل من سنة	0.53	0.000	الأول
	3-4	من 5 سنوات فأكثر	0.66	0.003	الأول
	4-5	أقل من سنة	0.32	0.039	الأول
غموض الدور	4-5	أقل من سنة	0.41	0.018	الأول
التطور والترقي الوظيفي	3-4	أقل من سنة	0.34	0.009	الأول

تشير البيانات في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين بلغت سنوات خبراتهم (1-2) و(3-4) وبين الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة، وذلك لصالح الفئة الأولى في محور العبء الوظيفي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم من (3-4) سنوات مع الذين سنوات خبراتهم (5 سنوات فأكثر)، وذلك لصالح الفئة الأولى.

كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم من (4-5) سنوات وبين كل من الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة، و(5 سنوات فأكثر)، وذلك لصالح الفئة الأولى.

أما فيما يتعلق بمحور ظروف وضغوط العمل، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم (3-4) مع الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة لصالح الفئة الأولى، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم (1-2) مع الذين سنوات خبراتهم أقل من سنة و(5 سنوات فأكثر) لصالح الفئة الأولى، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم (3-4) سنوات مع الذين سنوات خبراتهم (أقل من سنة) و(من خمس سنوات فأكثر)، وذلك لصالح الذين سنوات خبراتهم (3-4) سنوات، وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم من (4-5) سنوات، والذين سنوات خبراتهم أقل من سنة، وذلك لصالح الفئة الأولى.

أما محور غموض الدور فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم (4-5) والذين سنوات خبراتهم أقل من سنة، وذلك لصالح الفئة الأولى.

أما محور التطور والترقي الوظيفي فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم (3-4) والذين سنوات خبراتهم أقل من سنة، وذلك لصالح الفئة الأولى.

وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن الذين سنوات خبراتهم مرتفعة يعانون من: ضغوط خاصة بالعبء الوظيفي وظروف العمل، وغموض الدور، والتطور والترقي الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى كثرة المسؤوليات.

جدول رقم (28)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور ضغوط العمل وفقاً للراتب الشهري

المحاور	م	الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
العبء الوظيفي (كمية العمل)	1	أقل من 1500 ريال	4.12	0.57	5046	0.001	2-1 4-1
	2	1500 - 2500	3.85	0.65			
	3	2500 - 3500	3.96	1.02			
	4	3500 فأكثر	3.45	0.82			
ظروف وضغوط العمل	1	أقل من 1500 ريال	4.62	0.67	12.07	0.000	2-1 3-1 4-1
	2	1500 - 2500	4.08	0.95			
	3	2500 - 3500	4.04	0.96			
	4	3500 فأكثر	3.82	1.17			
صراع الدور	1	أقل من 1500 ريال	4.35	0.56	7.30	0.000	2-1 3-1
	2	1500 - 2500	4.07	0.68			
	3	2500 - 3500	3.92	0.84			
	4	3500 فأكثر	4.09	0.94			
غموض الدور	1	أقل من 1500 ريال	4.22	0.70	4.89	0.002	3-1 3-2
	2	1500 - 2500	4.25	0.79			
	3	2500 - 3500	3.86	0.93			
	4	3500 فأكثر	3.91	1.04			
التطور والترقي الوظيفي	1	أقل من 1500 ريال	4.50	0.63	3.12	0.026	3-1
	2	1500 - 2500	4.31	0.81			
	3	2500 - 3500	4.18	0.88			
	4	3500 فأكثر	4.18	0.70			
ضغوط اقتصادية واجتماعية	1	أقل من 1500 ريال	4.26	0.85	4.77	0.003	3-1 3-2
	2	1500 - 2500	4.27	0.91			
	3	2500 - 3500	3.92	1.01			
	4	3500 فأكثر	3.73				

يتضح من الجدول رقم (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في محاور ضغوط العمل الستة وفقاً للراتب الشهري، وفيما يتعلق بمحور العبء الوظيفي (كمية العمل) أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين يحصلون على راتب شهري أقل من (1500) ريال، مع كل من الذين يحصلون على راتب تراوح ما بين (1500-2500) و(3500) فأكثر لصالح الفئة الأولى.

أما محور ظروف وضغوط العمل فقد أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين يحصلون على راتب شهري أقل من (1500) ريال مع كل الفئات الثلاثة الأخرى لصالح الفئة الأولى، وفي محور صراع الدور كان موقع الاختلاف الجوهري بين الفئة الأولى وبين كل من الفئتين الثانية والثالثة (1500-2500) (2500-3500).

أما محور غموض الدور فقد أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين يحصلون على راتب شهري أقل من (1500) مع الذين يحصلون على راتب شهري (2500-3500) لصالح الفئة الأولى، وأيضاً بين الذين يحصلون على راتب شهري (1500-2500) مع الذين يحصلون على راتب (2500-3500) لصالح الفئة الأولى.

أما محور التطور والترقي الوظيفي فقد اتضح أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين يحصلون على أقل من (1500) ريال مع الذين يحصلون على (500-3500) شهرياً لصالح الفئة الأولى، وفيما يتعلق بمحور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية فقد أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين يحصلون على راتب أقل من (1500) ريال والذين يحصلون على راتب (1500-2500) ريال مع الذين يحصلون على راتب (2500-3500) ريال لصالح الفئتين الأوليين، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (29).

جدول رقم (29)

المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شافيه لمتغير الراتب مع محاور ضغوط العمل

المحور	الراتب الشهري (الأول)	الراتب الشهري (الثاني)	الفرق	الدلالة	الدلالة لصالح
العبء الوظيفي	أقل من 1500	1500-2500	0.26	0.12	الأول
	أقل من 1500	3500 فأكثر	0.66	0.33	الأول
ظروف وضغوط العمل	أقل من 1500	1500-2500	0.54	0.000	الأول
	أقل من 1500	2500-3500	0.57	0.00	الأول
	أقل من 1500	3500 فأكثر	0.80	0.042	الأول
صراع الدور	أقل من 1500	1500-2500	0.28	0.04	الأول
	أقل من 1500	2500 -3500	0.44	0.00	الأول
غموض الدور	أقل من 1500	2500-3500	0.36	0.027	الأول
	1500-2500	2500-3500	0.39	0.005	الأول
ضغوط اقتصادية واجتماعية	أقل من 1500	2500- 3500	0.32	0.05	الأول
	أقل من 1500	2500-3500	0.34	0.049	الأول
	1500-2500	2500-3500	0.36	0.020	الأول

تشير البيانات في الجدول (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين رواتبهم أقل من (1500) مع كل من (1500- 2500)، (3500 فأكثر)، (2500-3500)، وذلك لصالح الفئة الأولى في: محاور العبء الوظيفي، ظروف وضغوط العمل، وصراع الدور. كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين الذين رواتبهم (1500-2500) والذين رواتبهم (2500-3500)، وذلك لصالح الفئة الأولى في محور غموض الدور.

أما محور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين يتقاضون رواتب (أقل من 1500) والذين يتقاضون رواتب (2500-3500)، وذلك لصالح الفئة الأولى، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذين يتقاضون رواتب (1500 – 2500) والذين يتقاضون رواتب (2500-3500)، وذلك لصالح الفئة الأولى في محور الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

وفى ضوء هذه البيانات يتضح أن هناك تأثيراً للراتب المتدني على وجود ضغوط عمل.

جدول رقم (30)

تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور الاتجاه نحو التسرب الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	م	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
العمر	1	اقل من 25 سنة	4.55	0.73	5.49	0.000	3-1 3-2 5-2
	2	25 - 29	4.63	0.57			
	3	30 - 34	4.20	0.59			
	4	35-39	4.33	0.87			
	5	40سنة فأكثر	4.13	0.81			
المؤهل العلمي	1	الابتدائية	4.41	0.89	2.33	0.055	-
	2	المتوسطة	4.68	0.53			
	3	الثانوية العامة	4.55	0.60			
	4	دبلوم	3.27	0.70			
	5	بكالوريوس فأكثر	4.41	0.59			
الحالة الاجتماعية	1	أعزب	4.41	0.80	4.18	0.006	1-2
	2	متزوج	4.66	0.55			
	3	مطلق	4.40	0.61			
	4	أرمل	4.53	0.70			
سنوات الخبرة في العمل الحالي	1	اقل من سنة	4.38	0.83	11.63	0.000	1-4 2-4 3-4 5-4
	2	1-2	4.42	0.61			
	3	3-4	4.54	0.62			
	4	5-6	4.98	0.13			
	5	7سنوات فأكثر	4.11	0.57			
الراتب الشهري	1	أقل من 1500 ريال	4.63	0.53	8.514	0.000	3-1 4-1 4-2
	2	1500 - 2500	4.54	0.67			
	3	2500 - 3500	4.31	0.89			
	4	3500 فأكثر	4.73	0.79			

يتضح من البيانات في الجدول رقم (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في الاتجاه نحو التسرب الوظيفي وفقا للمتغيرات الشخصية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من(0.05).

وفيما يتعلق بالعمر، أظهر اختبار شافيه أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين فئة (أقل من 25 سنة) مع الذين تراوح أعمارهم ما بين (30-34) سنة، وأيضاً بين الفئة (25-29) سنة مع الذين تراوح أعمارهم ما بين (30-34) سنة، وأيضاً بين فئة (25-29) سنة مع فئة (40 سنة فأكثر).

وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية اتضح أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين المتزوجين والعزاب لصالح المتزوجين، بمعنى أنه كلما كان الفرد متزوجاً زادت رغبته في التسرب.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد اتضح أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين سنوات خبرتهم (5-6) سنوات مع بقية الفئات لصالح الفئة الأولى.

وفيما يتعلق بالراتب الشهري تبين أن موقع الاختلاف الجوهري كان بين الذين يحصلون على راتب أقل من (1500) ريال مع الذين يحصلون على راتب (2500-3500) ريال، وأيضاً الذين يحصلون على راتب 3500 ريال فأكثر لصالح الفئة الأولى، بمعنى أنه كلما قل الراتب ازدادت الرغبة في التسرب، كما تبين وجود اختلاف جوهري بين الذين يحصلون على راتب (1500-2500) مع الذين يحصلون على راتب (3500) ريال فأكثر لصالح الفئة الأولى.

ولم يظهر اختبار شافيه موقع الاختلاف الجوهري فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، وهذا ما سيوضحه الجدول رقم (31).

جدول رقم (31)

المقارنات المتعددة باستخدام اختبار شافيه للمتغيرات الشخصية مع محور الاتجاه نحو التسرب الوظيفي

المحور	الفئة 1	الفئة 2	الفرق	الدلالة	الدلالة لصالح
العمر	أقل من 25	30 -34	0.35	0.047	الأولى
	25-29	30-34	0.34	0.01	الأولى
	25 -29	40 فأكثر	0.5	0.023	الأولى
الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	0.25	0.011	الأولى
سنوات الخبرة في العمل الحالي	5-6	1-2	0.56	0.000	الأولى
	5-6	3-4	0.44	0.001	الأولى
	5-6	3-4	0.44	0.001	الأولى
	5-6	7 سنوات فأكثر	0.88	0.000	الأولى
الراتب الشهري	أقل من 1500	2500 -3500	0.32	0.017	الأولى
	أقل من 1500	3500 فأكثر	0.91	0.001	الأولى
	1500 -2500	3500 فأكثر	0.82	0.002	الأولى

يتضح من البيانات في الجدول (31) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور العمر مع محور الاتجاه نحو التسرب الوظيفي بين الفئات (أقل من 25)، و(25 – 29) والفئات (30 -34)، (40 فأكثر)، وذلك لصالح الفئات الأولى.

أما عنصر الحالة الاجتماعية فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين والعزاب لصالح المتزوجين.

أما محور سنوات الخبرة في العمل الحالي فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذين سنوات خبراتهم (5-6) سنوات مع كل من (1-2) (3-4) (7 سنوات فأكثر) لصالح الفئة (5-6) سنوات.

أما محور الراتب الشهري فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أقل من 1500) و كل من (2500 – 3500)، و(3500 فأكثر) لصالح الفئة الأولى، واتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من (1500 – 2500) و (3500 فأكثر) لصالح الفئة الأولى.

5/الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

1/5 ملخص النتائج

2/5 التوصيات

5/الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

يقوم الباحث في هذا الفصل باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج يتم وضع التوصيات.

1/5 ملخص النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1/1/5 مصادر ومستويات ضغوط العمل :

1- يشعر حراس الأمن بضغوط عمل بمستوى مرتفع فيما يتعلق بالعبء الوظيفي (كمية العمل) (3.94).. حيث تتغير المسئوليات في العمل باستمرار، ويتوقع من الحارس أن يقدم أكثر مما يملك.

2- توجد ضغوط عمل مرتفعة لدى حراس الأمن فيما يخص ظروف وضغوط العمل (4.23).. حيث أن ساعات العمل طويلة، وأن العمل بمجال الأمن والحراسة شاق وصعب، كما أن المسئولية الملقاة على الحراس كبيرة.

3- أن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور غموض الدور مرتفع (4.17)، حيث أنه ليس لدى حراس الأمن صلاحيات كافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم، ولا يتفهم الرؤساء طبيعة عملهم، كما أن مسئولياتهم في العمل غير محددة تحديداً واضحاً.

4- أن مستوى ضغوط العمل مرتفع فيما يتعلق بمحور ضغوط التطور والترقي الوظيفي (4.34)، حيث أنه لا توجد فرصة مناسبة للترقي في الجهاز، كما أن نظام التعاقد بالشركة لا يوفر الأمن الوظيفي لمنسوبيها.

5- يعاني حراس الأمن العاملون بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة من ضغوط اقتصادية واجتماعية بدرجة عالية (4.19)، وخاصة فيما يتعلق بعدم توفر حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله، وقلة العائد المادي مقارنة بأية

وظيفة أخرى خارج الشركة، بالإضافة إلى تدني المركز الاجتماعي للعـاملين في مجال الأمن والحراسة.

6- أن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلـك الخاصـة بـالتطور والترقي الوظيفي، ويليها الضغوط الخاصة بظروف العمـل، ثـم الضـغوط الاقتصادية والاجتماعية.

2/1/5 إتجاهات الحراس نحو التسرب :

هناك ميل واضح للعينة إلى ترك العمل (4.51).

3/1/5 العلاقة بين ضغوط العمل والاتجاه نحو التسرب :

1- وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات الدراسة في محور صراع الدور تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة بالعمل الحالي، والراتب الشهري.

2- وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات الدراسة في محور العـبء الـوظيفي (كمية العمل) تعزى إلى المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في العمل الحالي، والراتب الشهري.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة فـي محـور التطـور والترقي الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي والراتب الشهري.

4- وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات الدراسة في محور ظـروف العمـل تعزى إلى الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في العمـل الحـالي، والراتـب الشهري.

5- وجود فروق دالة إحصائياً بين مفـردات الدراسـة فـي محـور الضـغوط الاقتصادية والاجتماعية تعزى إلى الحالة الاجتماعية والراتب الشهري.

6- وجود فروق دالة إحصائياً بين مفردات الدراسة في محور غمـوض الـدور تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل الحالية والراتب الشهري.

7 – وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في الاتجاه نحـو التسـرب الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية.

4/1/5العلاقة من ضغوط العمل والاتجاه نحو التسرب :

وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل وبين الاتجاه نحو التسرب.

2/5 التوصيات:

في ضوء الخلفية النظرية حول ضغوط العمل والتسرب الوظيفي وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، يقترح الباحث بعض التوصيات التي قد تسهم في التخفيف من حدة ضغوط العمل والحد من التسرب الوظيفي، وهي:

1- العمل على توضيح الدور الذي يقوم به حارس الأمن في مجال عمله؛ وذلك من أجل تحسين صورتهم وصورة العمل الذي يقومون به للجهة التي يعملون بها، وذلك لضمان مزيد من التعاون وخلق اتجاه إيجابي.

2- الاهتمام بمصادر ضغوط العمل لدى حراس الأمن من قبل الشركات التي يعملون من خلالها وتلمس حاجاتهم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها.

3- اهتمام شركات الحراسات الأمنية المدينة الخاصة باستقطاب الأفراد الحاصلين على درجات علمية (على الأقل ثانوية أو ما يعادلها) والاهتمام بمنحهم برامج تدريبية في كافة النواحي المتعلقة بالحراسات الأمنية.

4- تحديد كمية وأعباء العمل الملقاة على عاتق حراس الأمن؛ حتى يعاد النظر فيها لتتوافق تلك الأعباء مع قدراتهم.

5- أن تهتم شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بدراسة صراع وتعارض الأدوار بالنسبة لوظيفة حارس أمن؛ تمهيداً لوضع الآليات التي تحد من ذلك وبالتالي التخفيف من حدة ضغوط العمل.

6- الاهتمام بمطالب النمو والترقي الوظيفي لحراس الأمن إلى جانب المردودات من الحوافز والمزايا الإضافية؛ بهدف تطوير تلك النظم لخلق رضا وولاء للعمل.

7- أن تحرص شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة على الاهتمام بتوافر فرص الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية والبدنية (الرياضية).

8- على شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة أن تستعين بآراء الأساتذة في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك لتوفير إستراتيجية تهدف إلى تخفيف مستوى ضغوط العمل عن حراس الأمن.

9- إصدار الأدلة التي توضح تفاصيل المهام والنشاطات التي ينبغي على حراس الأمن إتباعها، وذلك من قبل الجهات التي يعمل فيها حراس الأمن.

10- منح المجد من حراس الأمن مكافآت مناسبة مادية أو معنوية؛ تقليلاً لمعاناتهم وحثاً لزملائهم لتقديم المزيد من الأداء بكفاءة وفاعلية.

11- توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها حراس الأمن في أداء أدوارهم مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاتهم ومسئولياتهم وصلاحياتهم إلى غير ذلك، وكذلك توفير المعلومات الخاصة بسياسات وأنظمة ولوائح الشركات أو المؤسسات التي يعملون فيها (مثل البنوك).

12- على شركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة أن تتحرى الدقة في الاختيار والتأكد من وجود الاستعداد النفسي للعمل كحارس أمن حتى تضمن بقائهم في العمل.

13- أن تهتم هذه الشركات بمعرفة الأسباب والعوامل التي تجعل الحارس يتسرب ويترك العمل وتجميع هذه المعلومات ودراستها وتمحيصها بغرض الفهم المتعمق لعوامل التسرب، وبالتالي محاولة الحد من هذه العوامل.

14- أن تعمل شركات الحراسات الأمنية على تقليل ساعات العمل للحراس، ويتم ذلك عن طريق زيادة عدد الحراس للإقلال من عدد ساعات العمل اليومي.

15- تحديد المصدر المباشر الذي يتعامل مع حارس الأمن؛ حتى لا تكون هناك متطلبات متناقضة.

16- أن تعمل الشركات على تحديد المسئولية الملقاة على حارس الأمـن بشـكل واضح، وأيضاً تحديد نوع العمل المطلوب القيام به من الحراس.

17- أن تعقد الشركات دورات تدريبية تركز على الأنظمة والتعليمات في مجال العمل.

18- أن تهتم الإدارة بإعطاء الحراس بعض الصلاحيات الكافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقهم.

19- أن يتم إعطاء حراس الأمن بعض الأسلحة والأدوات التي يمكن أن تساعدهم في أداء عملهم حسب المكان الذي يعملون فيه مثل العصا الكهربائية مثلاً.

20- الاهتمام بوضع لوائح وأنظمة تعطي الفرص للحراس للترقي في العمل.

21- أن تهتم الشركات بتوفير عنصر الأمن الوظيفي لمنسوبيها.

22- أن تصرف الرواتب للحراس بشكل منتظم دون تأخير.

المراجع

أولاً : الكتب :

1- أبو عباة، صالح عبد ا (د. ت)، مصادر ضغوط العمل لدى المرشدين الطلابيين في مدارس مدينة الرياض وعلاقتها بكل من حالة وسمة القلق. مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

2- إدريس ، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الـدين محمـد (2002م)، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيـق عملـي لإدارة السـلوك فـي المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة.

3- إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد (2002م)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة.

4- حجازي، محمد فؤاد (1988م). النظريات الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة.

5- حريم، حسين (2004م). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات فـي منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

6- حمزة، مختار (1397هـ): السلوك الإداري، مكتبة المريخ، جدة.

7- الخضيري، محسن أحمد (1991م). الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة.

8- زريقات، سامي (1402هـ)، معدل دورات العمل في القطاع الخاص فـي البحرين، الرياض، معهد الإدارية العامة.

9- سلطان، محمد سعيد (2002م)، السلوك الإنسـاني فـي المنظمـات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

10- السلمي، علي (ب. ت)، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطابعة، القاهرة.

11- سيزلاقي أندرو، والاس، مارك (1991م)، السلوك التنظيمي. ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض.

12- الشنواني، صلاح (1997م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسـانية، مؤسسـة شباب الجامعة للطابعة والنشر، الإسكندرية.

13- عبد الجواد، محمد أحمد (2002م)، إدارة ضغوط العمل والحياة، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة.

14- العتيبي، أدم (1997م). علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي فـي الكويـت ، **مجلـة العلوم الاجتماعية**، ع2 (ص 197-201) الكويت.

15- العديلي، ناصر (1995م)، السلوك الإنساني والتنظيمـي، منظـور كلـي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

16- العديلي، ناصر محمد (1993م)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض.

17- العديلي، ناصر محمد (1995م)، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

18- العمر، بدران بن عبدالرحمن (2004)، التحليل الإحصائي للبيانـات فـي البحث العلمي باستخدام spss، معهد الدراسات الصحية، الرياض.

19- العميان، محمود سلمان (2002م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20- العميان، محمود سلمان (2004م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

21- الغمري، إبراهيم (د.ت)، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار المعارف المصرية، الإسكندرية.

22- القحطاني، سالم ، وآخرون (1421هـ). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض.

23- الكبيسي، عامر خضير (1980م)، إدارة شئون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، جامعة بغداد، دار الكتب، ط1.

24- ماهر، أحمد (1993م)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، القاهرة.

25- مرسي، سيد عبدالحميد (1984م)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، مكتبة وهبة، القاهرة.

26- مصطفي، أحمد سيد (2000م)، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، القاهرة.

27- معروف، اعتدال (2001م): مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقري، الرياض.

28- منسي، محمود عبد الحليم (1987م)، قراءات في علم النفس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

29- موبلي، وليام هـ (1982م)، تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، مراجعة محمود عبدالحميد مرسي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

30- هنداوي، وفية أحمد (1994م)، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، المجلد (16)، العد (58)، مسقط، عمان.

31- هيجان، عبدالرحمن (1419هـ)، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانياً : الدراسات :

30- بشير، طارق عبدالعزيز حسن (2000م)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بإدارة تقنية المعلومات بالخطوط الجوية العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

31- البليهد، منى صالح حماد (1422هـ)، مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود. الرياض.

32- التميمي، فهد بن سعد (2000م)، التسرب الوظيفي وانعكاساته على الأداء في جمرك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

33- الحربي، بدر جزا (2004م)، تسرب أعضاء هيئة التدريب من معهد الإدارة العامة، دراسة استطلاعية على المركز الرئيسي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

34- حلواني، حزامي بنت عادل (2001م)، عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

35- حلواني، حزامي عادل (1422هـ)، العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

36- حميد، عبدالمحسن بن نايف(1422هـ)، أثر ضغوط العمل على الأداء: دراسة تطبيقية على رؤساء البلديات الفرعية بالمملكة، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة.

37- الحيدري، محمد سليمان (1415هـ)، العلاقة بين الضغط النفسي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بنوك القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

38- الخليفة، سليمان (1418هـ)، ضغوط العمل على العاملين في الجهاز الإداري الحكومي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

39- الدرويشي ، نجيب عباس (1424 هـ) ، الضغوط المهنية التى تواجه الصحفيين العاملين في الصحافة الرياضية فى المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة كطلية التربية جامعة الملك سعود

40- الروقي، سعد معتاد عايد (2003م)، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

41- الزهراني، صالح بن خميس الكناني (1421هـ)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى ضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الشرطية.

42- السباعي، هنية محمود محمد (2001م)، ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات

العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

43- سبحي، ممدوح محمد (1997م)، ضغوط العمل وآثارهـا النفسـية لـدى موظفي البنوك بمدينة مكة المكرمة، دراسة استطلاعية، رسـالة ماجسـتير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس.

44- السلوم، سعاد عبدا عبدالرحمن (1423هـ)، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

45- العصيمي، متعب مرزوق (1418هـ)، ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك (دراسة تحليلية)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

46- العطاس، فيصل (1999م)، دراسة مقارنة بـين المـوظفين الحكـوميين الدائمين والمؤقتين في ضغوط أحداث الحياة ومستوى الطمـوح المهنـي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

47- الغانم، وليد إبراهيم غانم (2003م)، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

48- فلمبان، رأفت احمد فؤاد (1996م)، ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

49- القحطاني، سعيد (1417هـ)، دراسة مسببات ضغوط العمل الجمركي وكيفية التعامل معها بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي بالرياض، معهد الإدارة العامة، برنامج الإدارة الجمركية، الدورة الخامسة ، الرياض.

50- المطرفي، سليمان دخيل ا (2001)، معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستويات ضغوط العمل، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

51- النوشان، علي بن حمد بن سليمان (2003م)، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

52- الهليل، تركي عبدالعزيز (2003م)، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

53- الهويش، سليمان بن يحيى (1420هـ)، العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد (سابك)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، كلية التربية، قسم علم النفس.

ثالثاً: الدوريات:

54- آل مذهب، معدي بن محمد (1998م)، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، المجلد (38) العدد (1) معهد الإدارة العامة، الرياض.

55- حافظ، إجلال (1978م)، دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعـرض لها المديرين في القطاعين العـام والخـاص، المجلـة العلميـة للاقتصـاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

56- الخثيلة، هند ماجد (1997م)، مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد (9)، العدد (1)، الرياض.

57- السناني، أحمد محمد (1995م)، الضغط الوظيفي،كيف نفهمه، ونتجنب آثاره السيئة، الخدمة المدنية، العدد (208)، الرياض.

58- الصباغ، زهير (1403هـ)، التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية (حالة واقعية)، مجلة الإدارة العامة، العدد (38) معهد الإدارة العامة، الرياض.

59- الصواف، منى (2000م)، ضغوط العمل عندما تعكر النفوس، مجلة الثقافة الصحية، المجلد (7)، العدد (63)، الرياض.

60- الطريري، عبدالرحمن سليمان (1994م)، الضغوط النفسية لدى بعض الموظفين، مجلة تعليم الجماهير، السنة (21)، العدد (41).

61- عسكر، سمير أحمد (1988م)، متغيرات ضغوط العمل، دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد (60)، الرياض.

62- عسكر، علي، وعبدا ، أحمد (1988م)، مدى تعرض العاملين لضـغوط العمل، في بعض المهن الاجتماعية، مجلد العلوم الاجتماعيـة، مـج "16"، العدد "4" الكويت.

63- الغيصي، منى راشد (1995م)، تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة (22)، العدد (85).

64- فائق، فوزي عبدالخالق (1996م)، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (17)، العدد (67-68)، الإمارات العربية المتحدة.

65- لطفي، طلعت إبراهيم (1995م)، جماعات العمل غير الرسمية ومشـكلة دورات العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية لعينة من العاملين والذين تركوا العمل بمصنع النسيج في مدينة بني سـويف، المجلـة المصـرية للتنميـة والتخطيط، معهد التخطيط القومي، العدد (1).

66- ماهر، أحمد (1991م)، علاقة ضغوط العمل بالأداء، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، ع 45-46، يونيو – سبتمبر.

67- محمد، لطفي راشد (1992م)، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، السنة (32)، (العدد (75)، الرياض.

68- المير، عبد الرحمن علي (1995م)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد (35)، العدد (2) معهد الإدارة العامة، الرياض.

69- المشعان، عويد (2000م)، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسمية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد (28)، العدد (1)، الكويت.

70- المشعان، عويد سلطان (2001م)، مصادر الضغوط في العمل، دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، العلوم الإدارية (1)، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (13)، الرياض.

71- النمر، سعود محمد (1994م): دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص، في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد (2)، الرياض.

رابعاً : الوثائق الرسمية :

72- قرار وزاري رقم (7) وتاريخ 1413/1/22هـ .

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

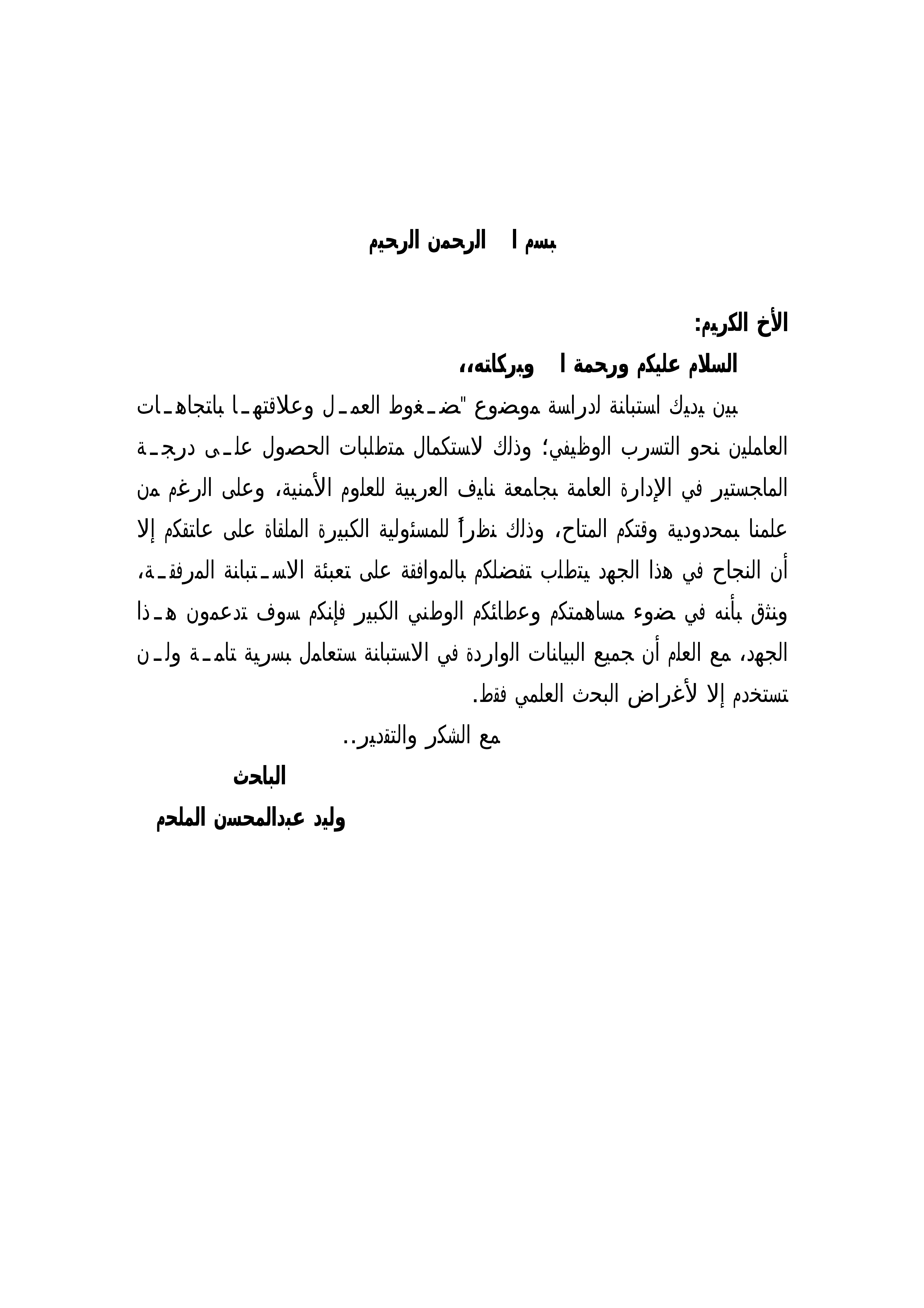
أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

م	الاسم	الجهة
1	أ.د/عامر خضير الكبيسي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
2	أ.د/ محمد فتحي محمود	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
3	أ.د/ محمد سيد حمزاوي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
4	د/إبراهيم عبد ا الماحي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
5	د/عجلان الشهري	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
6	د/عامر الصيعري	معهد الإدارة العامة
7	د/منصور بن عبد العزيز المعشوق	معهد الإدارة العامة
8	د/إبراهيم الملحم	معهد الإدارة العامة

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية



بسم ا الرحمن الرحيم

الأخ الكريم:

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته،،

بين يديك استبانة لدراسة موضوع "ضـغوط العمـل وعلاقتهـا باتجاهـات العاملين نحو التسرب الوظيفي؛ وذلك لاستكمال متطلبات الحصول علـى درجـة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وعلى الرغم من علمنا بمحدودية وقتكم المتاح، وذلك نظراً للمسئولية الكبيرة الملقاة على عاتقكم إلا أن النجاح في هذا الجهد يتطلب تفضلكم بالموافقة على تعبئة الاسـتبانة المرفقـة، ونثق بأنه في ضوء مساهمتكم وعطائكم الوطني الكبير فإنكم سوف تدعمون هـذا الجهد، مع العلم أن جميع البيانات الواردة في الاستبانة ستعامل بسرية تامـة ولـن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر والتقدير..

الباحث

وليد عبدالمحسن الملحم

1- **العمر:**

- أقل من (25) سنة ( )
- من (25) إلى (29) سنة ( )
- من (30) إلى (34) سنة ( )
- من (35) إلى (39) سنة ( )
- من (40) سنة فأكثر ( )

2- **المستوى التعليمي:**

- الشهادة الابتدائية ( )
- الشهادة المتوسطة ( )
- الثانوية العامة ( )
- بكالوريوس فأكثر ( )
- أخرى أذكرها --- ( )

3- **الحالة الاجتماعية:**

- أعزب ( )
- متزوج ( )
- مطلق ( )
- أرمل ( )

4- **مدة الخبرة بالعمل الحالي:**

- أقل من سنة ( )
- من سنة إلى سنتين ( )
- من ثلاث إلى أربع سنوات ( )
- من أربع إلى خمس سنوات ( )
- من خمس سنوات فأكثر ( )

5- **المرتب الشهري:**

- أقل من (1500) ريال ( )
- من (1500) إلى أقل من (2500) ريال ( )
- من (2500) إلى أقل من (3500) ريال ( )
- من (3500) فأكثر ( )

ثانياً: متغيرات الدراسة

أمامك مجموعة من العبارات، أرجو قراءتها ووضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

المحور	م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العبء الوظيفي (كمية العمل)	1	تتغير المسئوليات في العمل باستمرار					
	2	العمل الموكل إلى فوق طاقتي					
	3	المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة					
	4	أُكلف بتأدية عدة مهام ومسئوليات متنوعة في وقت واحد					
	5	عدم الحصول على وقت للراحة أثناء الدوام الرسمي					
	6	المهام التي يتطلب مني تأديتها تزداد تعقيداً مع مرور الوقت					
	7	يتوقع مني أن أقدم أكثر مما أملك من مهارات وقدرات					
	8	نقص التدريب والخبرة الكافيين لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.					
	9	نقص الوسائل والأدوات اللازمة لأداء المهام					
ظروف وضغوط العمل	10	العمل بمجال الأمن والحراسة شاق وصعب					
	11	ساعات العمل طويلة					
	12	الشعور بالملل من هذا العمل					
	13	المسئولية الملقاة علي كبيرة					

المحور	م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
صراع الدور	14	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة					
	15	أتعرض لمخاطر عديدة في عملي					
	16	تتدخل الإدارة في أداء عملي بشكل واضح					
	17	هناك متطلبات متناقضة من جانب رؤسائي في العمل					
	18	الشعور بأن متطلبات العمل تتعارض مع واجباتي العائلية					
	19	الشعور بأن المهام التي أقوم بها غير ضرورية					
	20	أحياناً يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي أعتنقها					
غموض الدور	21	مسئولياتي في العمل غير محددة تحديداً واضحاً					
	22	لا يتفهم الرؤساء طبيعة عملي					
	23	لا يوجد تحديد واضح لنوع العمل المطلوب القيام به					
	24	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات وتعددها					
	25	لا يوجد مسئول مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة					
	26	ليس لدي صلاحيات كافية للقيام بالمسئوليات الملقاة على عاتقي					
التطور والترقي الوظيفي	27	لا توجد فرصة مناسبة للترقي في الجهاز الذي أعمل فيه					
	28	لا أعتقد أن بقائي بهذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي					
	29	لا يوفر نظام التعاقد بالشركة الأمن الوظيفي لمنسوبيها					
	30	أشعر أنني أعمل في وظيفة غير مناسبة لي					

المحور	م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ضغوط اقتصادية واجتماعية	31	قلة العائد المادي مقارنة بأية وظيفة أخرى خارج الشركة					
	32	المؤسسة التي أعمل بها لا توفر لي ولعائلتي التأمين الصحي					
	33	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول					
	34	العائد المادي لا يتناسب مع مؤهلي العلمي					
	35	الرواتب لا تصرف بانتظام					
	36	لا يتناسب العائد المادي مع خبرتي العملية					
	37	لا توجد حوافز مادية تكافئ المجتهد في عمله					
	38	عائلتي غير راضية عن عملي في مجال الأمن و الحراسة					
	39	يسبب غيابي عن البيت لفترات طويلة مشكلات عائلية					
	40	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في مجال الأمن والحراسة					
الاتجاه نحو التسرب الوظيفي	41	أفكر كثيراً في ترك عملي الحالي					
	42	من المحتمل أن أبحث عن عمل جديد خلال الفترة القادمة					
	43	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل في جهة أخرى					
	44	أضطر للبقاء في هذا العمل لعدم وجود فرص وظيفة أخرى					
	45	غالبية زملائي في العمل يرغبون في ترك هذا العمل					
	46	العمل الحالي غير مضمون؛ لذلك أبحث حالياً عن وظيفة أخرى					

رجاء كتابة ما ترغبون من ملاحظات تودون ذكرها إن وجدت:

- -

- -